

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA JAR DENTAL PARA
EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE 2016 - 2017

LEONARDO RAMÍREZ ZARATE

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÁ D.C.
2015

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA JAR DENTAL PARA
EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE 2016 - 2017

LEONARDO RAMÍREZ ZARATE

Trabajo de grado para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Director:
ING. ÉDGAR VELASCO ROJAS
PMP

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÁ D.C.
2015

Nota de aceptación

Firma Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá D.C., Abril de 2015

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa sus agradecimientos a:

Todas y cada una de las personas, quienes me acompañaron en la formación de Especialista en Gerencia de Proyectos con un sentido y criterio único de afrontar los retos empresariales que se nos presentan a diario.

Familia, amigos y docentes quienes con su apoyo continuo fortalecieron la idea de iniciar y finalizar la meta que hoy en día estoy cerca de culminar, para ellos mis más sinceros agradecimientos.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
OBJETIVOS	16
1. FORMULACIÓN	17
1.1 DESCRIPCIÓN ORGANIZACIÓN FUENTE DEL PROBLEMA O NECESIDAD	17
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.2.1 Antecedentes del Problema	20
1.2.2 Análisis de Involucrados	20
1.2.3 Árbol de Problemas	22
1.2.4 Árbol de objetivos	23
1.3 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	24
1.3.1 Identificación de acciones y de alternativas	25
1.3.2 Descripción general de la alternativa seleccionada y consideraciones para la selección	27
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO CASO	27
1.4.1 Objetivo general	27
1.4.2 Objetivos específicos	27
1.5 MARCO METODOLÓGICO	28
1.5.1 Fuentes de información	28
1.5.2 Tipos y métodos de investigación	28
1.5.3 Supuestos y restricciones	29
2. ESTUDIOS Y EVALUACIONES	32
2.1 ESTUDIO TÉCNICO	32
2.1.1 Descripción general de la organización	32
2.1.2 Direccionamiento estratégico	33

2.1.3 Estructura organizacional JAR DENTAL	34
2.1.4 Análisis y descripción del proceso	34
2.1.5 Estado del arte	36
2.2 ESTUDIO DE MERCADO	42
2.2.1 Sostenibilidad	42
2.2.2 Económica	47
2.3 ESTUDIO ECONÓMICO - FINANCIERO	52
2.3.1 EDT/WBS del proyecto	52
2.3.2 Definición nivel EDT/WBS que identifica la cuenta de control y la cuenta de planeación	52
2.3.3 Resource Breakdown Structure -RiBS-	52
2.3.4 Cost Breakdown Structure -CBS-	52
2.3.5 Fuentes y usos de fondos	53
2.3.6 Flujo de caja del proyecto	53
2.3.7 Evaluación financiera	54
 3. PLANEACIÓN DEL PROYECTO	 56
3.1 PROGRAMACIÓN	56
3.1.1 Alcance – WBS – Línea base	56
3.1.2 Línea base	56
3.1.3 Línea base de costo	60
3.1.4 Riesgos principales con impacto, probabilidad de ocurrencia y acciones	63
4. CONCLUSIONES	62
BIBLIOGRAFÍA	64
ANEXOS	69

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Árbol de problemas	23
Figura 2. Árbol de objetivos	24
Figura 3. Estructura organizacional JAR DENTAL	34
Figura 4. Análisis y descripción del proceso JAR DENTAL	35
Figura 5. Metodología a utilizar en el desarrollo del plan estratégico	41
Figura 6. Desarrollo ECO BALANCE	44
Figura 7. Línea base de proyecto	56
Figura 8. Nivelación de recursos	57
Figura 9. Diseño de plan estratégico	58
Figura 10. Uso de recursos	59

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Registro de interesados	21
Tabla 2. Matriz de análisis de los interesados	22
Tabla 3. Identificación de acciones y de alternativas	25
Tabla 4. Norma de regulación	42
Tabla 5. Resultados huella de carbono	45
Tabla 6. Matriz involucrados - Análisis de involucrados	48
Tabla 7. Matriz de involucrados	49
Tabla 8. Matriz dependencia - influencia	51
Tabla 9. Matriz de temas y respuestas	51
Tabla 10. Evaluación financiera	54
Tabla 11. Tasa de expectativa al 2%	55
Tabla 12. Análisis de sensibilidad tasa 7%	55
Tabla 13. Alcance	56

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. RBS Del Riesgo	70
Anexo B. Project Chart	70
Anexo C. Matriz de Riesgos	76
Anexo D. Watch List	80
Anexo E. Riesgos principales con impacto, probabilidad de ocurrencia y acciones	81
Anexo F. EDT – Estructura de desagregación del trabajo	82
Anexo G. EDT – Estructura de desagregación del recurso	86
Anexo H. EDT – Estructura de desagregación del costo	87
Anexo I. Flujo de caja por periodo trimestre	88
Anexo J. Duraciones esperadas con uso de la distribución	89
Anexo K. Diagrama de Red	96
Anexo L. Cronograma	97
Anexo M. Presupuesto con líneas de control	98
Anexo N. Curva S Tiempo	99
Anexo O. Curva S Presupuesto	100
Anexo P. Otros indicadores de medición para el control de programas	101

Anexo Q. Estructura Organizacional - OBS	102
Anexo R. Matriz RACI	103
Anexo S. Plan de Gestión del Proyecto	109
Anexo T. Plan de Gestión de Requerimientos	116
Anexo U. Plan de Gestión de Involucrados	118
Anexo V. Plan de Gestión de Adquisiciones	121
Anexo W. Plan de Gestión del Riesgo	127
Anexo X. Plan de Gestión de las Comunicaciones	133
Anexo Y. Plan de Gestión de Calidad	143
Anexo Z. Plan de Gestión de Recursos Humanos	147
Anexo AA. Plan de Gestión del Costo	151
Anexo BB. Plan de Gestión del Tiempo	154
Anexo CC. Plan de Gestión de Alcance	157
Anexo DD. Plan de Gestión de Control de Cambios	161
Anexo EE. Project Scope Statement	167
Anexo FF. Plan Estratégico Empresa JAR DENTAL	169

GLOSARIO

COMPETITIVIDAD: se basa en la creciente y sistemática innovación e incorporación orgánica de conocimientos en las organizaciones para responder eficazmente al entorno interno y externo¹.

CONSULTORÍA DE PROCESOS: conjunto de actividades desarrolladas por un personal altamente calificado, interno o externo a la organización, que ayuda, asesora, enseña al cliente a percibir, entender, conocer y actuar sobre los procesos que ocurren en el interior de la empresa o en relación con ésta².

CONTROL: función de dirección que se encarga del seguimiento de las actividades con el objetivo de garantizar que se cumplan de acuerdo con el plan³.

CULTURA ORGANIZACIONAL: conjunto de creencias, valores y formas de manifestarlas y transmitirlos, de actuar en situaciones concretas, las cuales van a caracterizar los comportamientos, los procesos y la estructura y van a tener una influencia en las funciones directivas y las decisiones de la organización⁴.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: esfuerzo planificado y sistemático de renovación que involucra a la dirección y abarca a todo el sistema de la empresa con el objetivo de aumentar la efectividad general. Enfoque que se nutre de la planificación empresarial, la dirección por objetivos y las ciencias del comportamiento para producir cambios de manera paulatina, pero sostenida⁵.

DESEMPEÑO: actuación de los individuos en la consecución de determinados objetivos con una dirección dada en la cual se combinan, y evalúan, los resultados alcanzados y los comportamientos del individuo para alcanzar los mencionados resultados. Son determinantes: la percepción que se tiene de la situación, el potencial, las capacidades y la personalidad del individuo. Implica una

¹ ZONA ECONÓMICA. ¿Qué es competitividad?. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: www.zonaeconomica.com › Diccionario de Economía

² GESTIOPOLIS. ¿Qué es proceso de consultoría?. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: www.gestiopolis.com/el-proceso-de-consultoria-organizacional

³ THEFREEDICTIONARY. ¿Qué es control? [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: es.thefreedictionary.com/control

⁴ ENCICLOPEDIA FINANCIERA. ¿Qué es cultura organizacional? [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: www.encyclopediainanciera.com/.../cultura-organizacional.ht

⁵ ENCICLOPEDIA FINANCIERA. ¿Qué es desarrollo organizacional?. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: www.encyclopediainanciera.com/.../desarrollo-organizacional.htm

retroalimentación y comunicación permanente jefe-subordinado, así como una autoevaluación⁶.

DIAGNÓSTICO: visualizar, detectar y explicar la situación actual de la empresa, con sus síntomas, problemas y causas o con los efectos que produce, fijando sus puntos fuertes (fortalezas) y débiles (debilidades) con repercusiones en las distintas áreas que influyan con ella, y plantear las conclusiones y recomendaciones para llevar a la empresa a un estado meta u horizonte de acción ideal.⁷

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: proceso continuado, reiterativo y tras funcional dirigido a mantener a una organización en un conjunto acoplado de manera apropiada con el ambiente⁸.

DOFA: (conocido por algunos como FODA y *Swot* (en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea⁹.

EFICACIA: eficiencia con el logro de objetivos. Es la capacidad de la organización para cumplir con la misión y abarca desde la satisfacción del cliente y los productores, capacidad para producir con calidad, hasta la adaptabilidad a los cambios y el desarrollo de la organización¹⁰.

EFICIENCIA: relación óptima entre determinados elementos o componentes, entre insumo y resultado, beneficio y costo, resultado y tiempo. Debe reflejar todo el ciclo recursos- proceso-resultado¹¹.

ENTORNO (EXTERNO): todo aquello ajeno a la organización, pero con potencial para afectar su rendimiento¹².

⁶ THEFREEDICTIONARY.COM. ¿Qué es desempeño? [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: es.thefreedictionary.com/desempeño

⁷ WORDREFERENCE. ¿Qué es diagnóstico? [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: www.wordreference.com/definicion/diagnóstico

⁸ FUNIBER.ORG. Dirección estratégica. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: www.funiber.org › ... › Dirección Estratégica

⁹ UNIVERSIDAD NACIONAL VIRTUAL. Definición DOFA. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/.../cap2lecc2_3.htm

¹⁰ PROMONEGOCIOS. Definición de Eficacia. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.h

¹¹ WIKIPEDIA. Definición de eficiencia. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: es.wikipedia.org/wiki/Eficiencia.

¹² RINCÓN DEL VAGO. Definición de entorno externo. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: html.rincondelvago.com/entorno-de-la-empresa.htm

ESTRATEGIA: plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente con las medidas o recursos implicados¹³.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA: representa las relaciones entre las personas y las funciones diseñadas para conseguir los objetivos de la organización. Expresa los límites y posibilidades formales en que se coordinan las actividades para lograr un esfuerzo unificado y establecer la cooperación entre las personas. Es la forma y el procedimiento de actuación de una organización¹⁴.

GERENTE: se ocupa de la organización y control de las acciones en las actividades diarias de la organización. Facilita las acciones.¹⁵

GESTIÓN: es la forma en que se aplica el saber¹⁶.

LIDERAZGO: capacidad para influir en un grupo con el objetivo de que alcance determinadas metas. Puede ser formal o informal en dependencia si se presenta dentro o fuera de la estructura formal de la organización¹⁷.

MISIÓN: indica la manera de cómo una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia¹⁸.

OBJETIVO: es la meta o blanco hacia el que se orientan los esfuerzos que llevan a cabo una organización, grupo o individuo. Constituyen los fundamentos para la formulación de la estrategia¹⁹.

OBJETIVOS CORPORATIVOS: son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión.²⁰

¹³ WIKIPEDIA. Definición de estrategia. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: es.wikipedia.org/wiki/Estrategia

¹⁴ ADEUDIMA. ¿Qué es estructura organizacional? [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: www.adeudima.com/?page_id=126

¹⁵ DEFINICIÓN ABC. Definición gerente. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: www.definicionabc.com/General

¹⁶ WIKIPEDIA. Definición de gestión. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: es.wikipedia.org/wiki/Gestión

¹⁷ DE GERENCIA. Liderazgo. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: [www.degerencia.com/Habilidades gerenciales](http://www.degerencia.com/Habilidades%20gerenciales)

¹⁸ PROMONEGOCIOS. Definición misión. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm

¹⁹ WORDREFERENCE.COM. Definición de objetivo. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: www.wordreference.com/definicion/objetivo

²⁰ SLIDESHARE. Objetivos corporativos. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: es.slideshare.net/evagongora5/objetivos-corporativos

PCI: es el Perfil de Capacidad Interna. Es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado para establecer las áreas que necesita atención.²¹

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar el presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro²²

POAM: metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa²³.

VALORES: los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción, los valores organizacionales son el conjunto de creencias que una organización tiene sobre su quehacer diario²⁴.

VISIÓN: es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que prevén el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver y lograr en el futuro²⁵.

²¹ GEREST.ES. Perfil de Capacidad Interna. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: gerest.es.tl/ANALISIS-PCI.htm

²² WIKIPEDIA. Planeación estratégica. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: es.wikipedia.org/wiki/Planificación_estratégica

²³ GERES.ES. Definición de POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: gerest.es.tl/ANALISIS-POAM.

²⁴ EL VALOR DE LOS VALORES. Definición de valores. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: elvalordelosvalores.com/definicion-de-los-valores

²⁵ TRABAJO.COM. Definición de visión. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.

INTRODUCCIÓN

Esta memoria integra los resultados de la formulación estratégica desarrollada para la empresa JAR DENTAL, con ayuda del programa para formación de empresas Bogotá Emprende, bibliografía y conocimientos adquiridos; logramos elaborar distintas etapas de análisis con el propósito de generar nuevas ideas y mejores formas de hacer las cosas en esta organización.

Durante 20 años la Empresa JAR DENTAL, ha logrado ser un referente de las microempresas colombianas que han logrado permanecer en el mercado con todos los cambios que se presentan en su entorno, a su vez, ha contribuido a ofrecerles a sus colaboradores una estabilidad laboral y beneficios básicos para el bienestar de sus familias. Sin embargo, en la actualidad requiere de grandes cambios en su estructura administrativa y todos los procesos inherentes a la entrega y colocación del producto; ya que los cambios en el comercio son bastante agresivos, que requieren de alianzas y planes estratégicos entre organizaciones del mismo sector.

Esta investigación es de gran importancia para nuestro desarrollo profesional, ya que estamos aplicando diferentes herramientas en el área de administración adquiridas para mejorar la gestión de empresas y elaborar proyectos claramente estructurados y definidos.

OBJETIVOS

OBJETIVO PRINCIPAL

Afianzar los conocimientos adquiridos a lo largo de la Especialización en Gerencia de Proyectos bajo la metodología PMI.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar un ejercicio académico, que me permita poner en práctica los conocimientos acerca de la elaboración de proyectos bajo la metodología del PMI.
- Poner en práctica los conocimientos de la metodología PMBOK®, en cuanto a la iniciación, planeación, ejecución, monitoreo, control y cierre de proyectos.
- Afianzar por medio del estudio, los conocimientos de la metodología del PMI en el desarrollo de todo el proyecto con el apoyo de los tutores y mentores asignados.

1. FORMULACIÓN

A continuación se presentan los antecedentes del problema que se desea desarrollar en la elaboración de este proyecto, iniciando con los antecedentes del problema identificado en la organización JAR DENTAL y culminando con el marco metodológico a llevar a cabo.

En este sentido cabe resaltar que se soporta con los lineamientos de la prospectiva del sector económico al que pertenece la organización en Colombia, enfocándose a la importancia de la visión estratégica que le servirá como parte fundamental de visión de futuro organizacional, analizando la filosofía de la empresa, competencia, *stakeholders*, entre otros. Así, la prospectiva es una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobretodo cualitativas); así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado²⁶.

1.1 DESCRIPCIÓN ORGANIZACIÓN FUENTE DEL PROBLEMA O NECESIDAD

El Centro de Emprendimiento Bogotá Emprende, ha apoyado a varias organizaciones al desarrollo de planes estratégicos reales; que han sido exitosos en distintos sectores industriales. Es el caso de la empresa Reem Design® de la empresaria Luisa Fernanda Guaqueta, su idea de negocio surgió de un proyecto universitario, el cual dio como resultado la creación de una empresa de marroquinería. Luisa duro trabajando sola por más de un año, sin tener los resultados esperados, fue entonces cuando decidió inscribirse al programa de Bogotá Emprende; donde llevo a cabo el plan empresarial y estratégico ofrecido, dentro de los resultados más destacados actualmente centra todos sus esfuerzos en la satisfacción del cliente, sin contar con un punto de venta propio Luisa aumento su fuerza de venta enfocada a la visita personalizada, sus clientes fueron cuidadosamente analizados y segmentados. A su vez, adquirió fuentes de financiación brindadas por el programa para la compra de tecnología, que le ayudo a mejorar la producción y diseño de sus productos en un sector tan exigente.

Por otra parte y dando soporte al programa de la CCB, en investigaciones previas realizadas por la misma institución, se ha encontrado que muchas PYMES colombianas en todos los sectores poseen una cultura organizacional impulsada

²⁶ BERGER, Gastón. ¿Qué es Prospectiva de gerencia? [en línea], [consultado el 2 de marzo de 2015]. Disponible en: www.degerencia.com/articulo/que-es-prospectiva

por la “cabeza” de la organización, ya sea el dueño, el propietario, el gerente, el director, el administrador o la alta gerencia; que en el desarrollo de su gestión no incorpora en el lenguaje, ni en las actividades diarias aspectos fundamentales para competir como la innovación en el desarrollo de nuevos productos y el mejoramiento de productos y procesos actuales, ni mucho menos la recopilación de información y conocimiento para realizar acciones eficientes y productivas. Tampoco se observa en las PYMES colombianas una clara inclinación al establecimiento de alianzas y a la incorporación de cada organización en cadenas productivas (clúster), ni la capacidad de asimilar y analizar el entorno y sus exigencias de cambio²⁷.

JAR DENTAL fue constituida en enero de 1990 como una empresa del sector industrial. Su fundador es José Agustín Rodríguez. Con un capital de \$5.000.000.00 da origen a partir de la inquietud y conocimiento de su propietario en el sector de fabricación de equipos médicos y odontológicos. Se inicia con la idea de convertirse en uno de los principales proveedores de equipos odontológicos en Bogotá.

Nace en un local pequeño en la zona de San Cristóbal, inicialmente su estructura estaba dirigida por el dueño de la compañía y tres operarios de producción, su fabricación estaba orientada a unidades odontológicas básicas de bajo costo, posteriormente y con un aumento de su planta operativa logra ingresar al mercado de fabricación y distribución de no solo unidades odontológicas sino de escupidoras, lámparas halógenas y aspiradores. Invierte en las instalaciones actuales y realiza la contratación de dos colaboradores; cuyas funciones son definidas al área administrativa y de ventas, con lo cual expande su negocio en función de dos pilares fundamentales identificados por su propietario: la inversión de beneficios de la empresa y la salida a un nuevo mercado lleno de oportunidades. “esta exploración al mercado fue muy difícil para nosotros, ya que teníamos que cubrir con la carga prestacional de la empresa y a su vez dar utilidad”²⁸

Esta empresa ha presentado un comportamiento muy interesante para el desarrollo de este proyecto, ya que desde su creación se ha sostenido en su sector presentando índices de poco crecimiento. Las acciones identificadas por su propietario están enfocadas en el área de producción y mercadeo. Esta primera está definida en la producción en línea de unidades odontológicas que luego serán ofrecidas en el mercado por estrategias desarrolladas de sus vendedores. La segunda está orientada a tener buenas relaciones personales con sus proveedores y de prestar un buen servicio a los clientes iniciales obtenidos por su

²⁷ ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN. Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones. [en línea], [consultado el 2 de marzo de 2015]. Disponible en: ediciones.ean.edu.co/.../83-modelo-de-modernizacion-para-la-gestion

²⁸ Frase del propietario de la compañía José Agustín Rodríguez.

propietario, en términos del principios básico de su propietario como lo es la calidad garantizada de sus productos con el menor precio que se consigue en el mercado local de Bogotá. Es importante señalar que en las relaciones con los clientes el papel que desempeña el propietario es muy importante; ya que de manera informal ofrece promociones y descuentos de acuerdo a su confianza y regularidad de compra, lo que ha sesgado las opciones traer nuevos clientes y en cambio mantener los actuales. Sin embargo estas relaciones han ganado la confianza y credibilidad de los clientes del sector y sin duda, se ha constituido en una clave del éxito para mantener a estos clientes durante más de 10 años.

La empresa cuenta con un personal de producción altamente capacitado en la fabricación de equipos odontológicos, en el área administrativa y de ventas presenta una debilidad, ya que no se centran esfuerzos en encontrar nuevas oportunidades y en ocasiones deben atender los papeleos del día a día.

Ahora bien, la empresa JAR DENTAL no presenta un crecimiento significativo en los últimos 5 años, reflejado en la cifra de ventas. Para contrarrestar esta situación la empresa en el año 2009 abrió su primer local comercial en el sector de Chapinero (Carrera 7 – Calle 45), donde con ayuda de la hija del propietario se distribuía y comercializaba los productos de marca propia. Sin embargo esto no fue suficiente; ya que debían enfrentar a competidores de gran fortaleza en su estructura de proveedores y ventas. Por otra parte la organización debía competir con el mercado Chino quien comenzó a tener auge y para el 2010; las importaciones de equipos odontológicos y médicos crecerían un 10,5% y alcanzaría los \$215,6 millones. Este es el primer incremento significativo que se presenta luego de 13 meses de contracción²⁹. Aunque la empresa cuenta como fortaleza con la experiencia del gerente por más de diez años en la producción de equipos odontológicos, esta situación no ha podido ser manejada adecuadamente por lo que la debilidad en las actividades de planeación sale a flote, impidiéndole así llevar a cabo un plan estratégico que genere un direccionamiento de las actividades de la empresa hacia los propósitos que quisiera lograr el gerente. En medio de un mundo globalizado la empresa aun no evalúa con mayor interés el mercado de las importaciones y alianzas con otros proveedores.

Formular la planeación estratégica de JAR DENTAL mostrará de forma clara la misión y visión, de allí se desprenderán la orientación de actividades enfocadas a un mejor desempeño de las labores actuales y la identificación de oportunidades que le ayuden a convertirse en una empresa sólida, confiable, rentable y altamente competitiva en el sector, sin dejar atrás el beneficio de todos sus colaboradores.

²⁹ MINISTERIO DE COMERCIO. informe de Comercio, industria y turismo. Febrero 2010. [en línea], [consultado el 2 de marzo de 2015]. Disponible en: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/EstudiosEconomicos/2010-ImpoFebrero.pdf>

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El gerente de la organización JAR DENTAL requiere tener un plan estratégico que defina objetivos y las acciones necesarias que deben llevarse a cabo para alcanzarlos con el fin de facilitar la gestión de la organización y hacerla más rentable.

1.2.1 Antecedentes del problema. La empresa JAR DENTAL ha sido creada por una iniciativa familiar promovida por el señor José Agustín Rodríguez un visionario del mundo empresarial en Bogotá, hace más de 21 años creó su propia empresa. Con un conocimiento básico y muchas ganas de crecer se ha edificado esta compañía con propuestas siempre creativas y funcionales para el sector odontológico. Sin embargo, la compañía no fue iniciada con los principios básicos de la administración ni una planeación estratégica adecuada, lo que actualmente la tiene en riesgo frente a los cambios del sector en el que se desenvuelve y la globalización actual. En la actualidad, la compañía desde su estructura no le permite tener un control adecuado de todas sus áreas funcionales, la tecnología usada no es la adecuada y la cabeza gerencial visible es orientada por impulsos personales sin una visión a futuro, es por ello que se dedica a mantener cubierto sus clientes actuales sin explorar nuevas oportunidades de negocio y ser más competitivo.

Realizar una formulación de planeación estratégica en la empresa JAR DENTAL ayudará al dueño a tener claro los planes estratégicos necesarios para el logro de sus objetivos y metas planteadas en el corto, mediano y largo plazo de acuerdo a su amplitud y capacidad de evolucionar. Es importante resaltar que la empresa debe precisar con exactitud la misión, visión y objetivos que le representarán las funciones administrativas y operativas adecuadas para romper el esquema de trabajo actual y crecer en la industria en que se desenvuelve.

1.2.2 Análisis de Involucrados. En la Tabla 1 se plantean los grupos de interés como internos y externos, y como pueden influir en el desarrollo del proyecto y generar un impacto.

Tabla 1. Registro de interesados

No.	NOMBRE	GRUPO	ROL EN EL PROYECTO	INFLUENCIA	INTERÉS	INTERESES
1	Representante Legal (Gerente JAR DENTAL)	A	En cargado de representar legalmente el proyecto, gestiona, realiza seguimiento y control para el cumplimiento de los objetivos	ALTA	ALTO	Cumplir con los entregables del proyecto dentro de las fechas estipuladas.
2	Inversionista	B	Dueños del proyecto en desarrollo	ALTA	ALTO	Generar ganancias.
3	Jefe Administrativo	C	Velar por todas las actividades de la organización	MEDIA	ALTO	Brindar soporte a los requerimientos de la empresa y del proyecto.
4	Jefe Contraloría	D	Velar por la gestión fiscal y de contabilidad de la organización	MEDIA	MEDIO	Brindar soporte a los requerimientos de la empresa y del proyecto.
5	Ingenieros Outsourcing	E	Prestar el servicio contratado para el desarrollo del proyecto	BAJA	ALTO	Prestación y contratación continúa de servicios ofrecidos.
6	Gerente del Proyecto	F	Evalúa el cumplimiento de los objetivos planteados en el proyecto	ALTA	ALTO	Cumplir el objetivo del proyecto dentro de los acuerdos llevados a cabo con el inversionista y todas aquellas actividades necesarias para la consecución del mismo.
7	Gerente financiero	G	Evalúa y analiza los costos y gastos del proyecto durante el transcurso del proyecto	ALTA	ALTO	Velar por los recursos financieros del proyecto asignados.
8	Interventoría CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ	H	Supervisa el desarrollo de los paquetes de trabajo del proyecto	ALTA	ALTO	Fomentar la creación de empresas.
9	Clientes	I	Usuarios del servicio de la organización JAR DENTAL	BAJA	BAJO	Adquirir un buen servicio.
10	Proveedores materiales	J	Recibir previsiones de pedido de materiales NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO	BAJA	MEDIO	Brindar los materiales necesarios para el desarrollo del todo el proyecto en los tiempos estipulados.
11	Empleados organización JAR DENTAL	K	Apoyar la atención de requerimientos generados en el desarrollo del proyecto	BAJA	MEDIO	Cumplir con los objetivos de la organización JAR DENTAL.
Fuente: autor						

1.2.2.1 Matriz de análisis de los interesados. Esta matriz determina el poder y la influencia que tienen estos dentro del proyecto, a partir de esta clasificación se pueden identificar cuales interesados son los que tienen mayor impacto en el proyecto. (Ver tabla 2).

Tabla 2. Matriz de análisis de los interesados

PODER	ALTO	E		A,B, C, F,G,H
	MEDIO			D
	BAJO	I	J,K	
		BAJO	MEDIO	ALTO
INTERÉS				

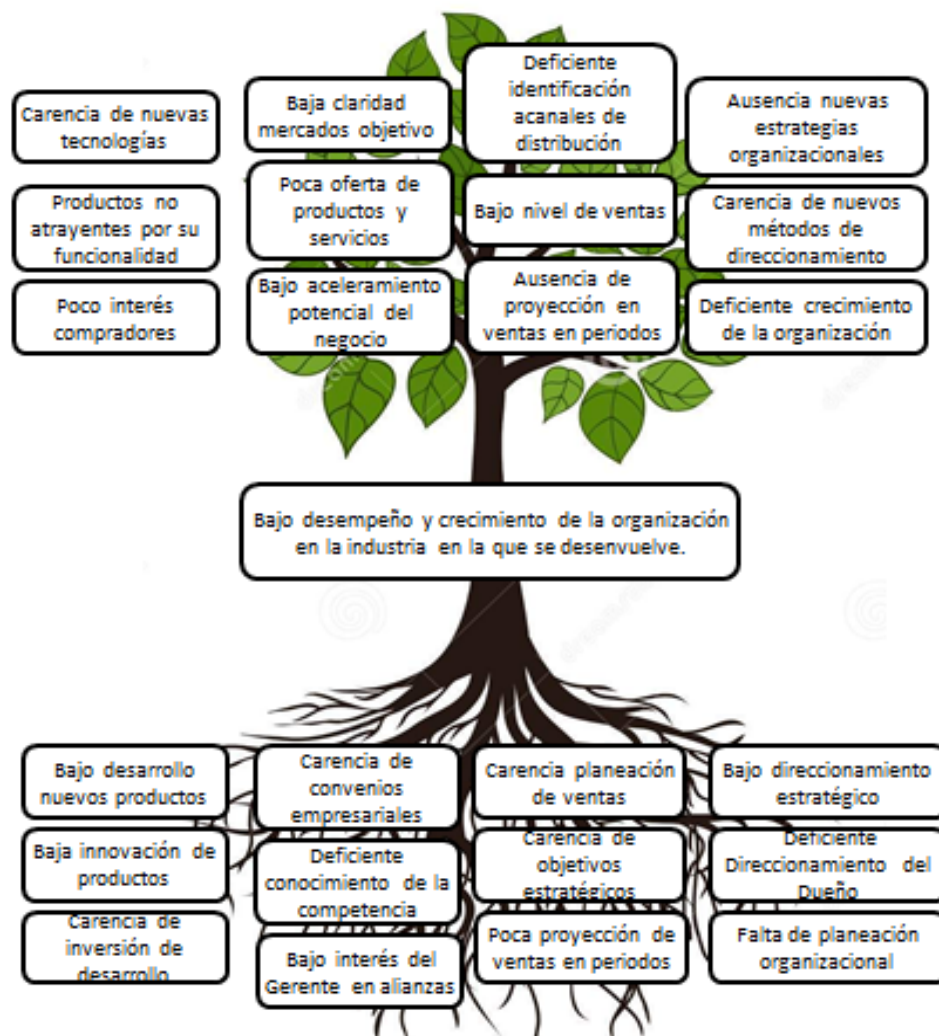
PODER	ALTO			A,B,F,G,H
	MEDIO		D	
	BAJO	E,I,J,K	C	
		BAJO	MEDIO	ALTO
INFLUENCIA				

Fuente: Propia

1.2.3 Árbol de Problemas. La identificación de problemas de la organización JAR DENTAL se determinó por medio de los efectos y causas, para así poder concluir la raíz principal de los sucesos que se pueden presentar.

1.2.3.1 Descripción problema principal a resolver. El problema principal de la organización JAR DENTAL corresponde al bajo desempeño y crecimiento en la industria en la que se desenvuelve en los últimos tres años, causado por la falta de integración desde el dueño de la organización como las áreas funcionales de la misma, donde en la actualidad no existe una sinergia que le permita adaptarse fácilmente a los cambios del mercado y estar en la búsqueda de nuevas oportunidades que le permitan ser más rentable y sostenible en el tiempo. (Ver figura1).

Figura 1. Árbol de problemas

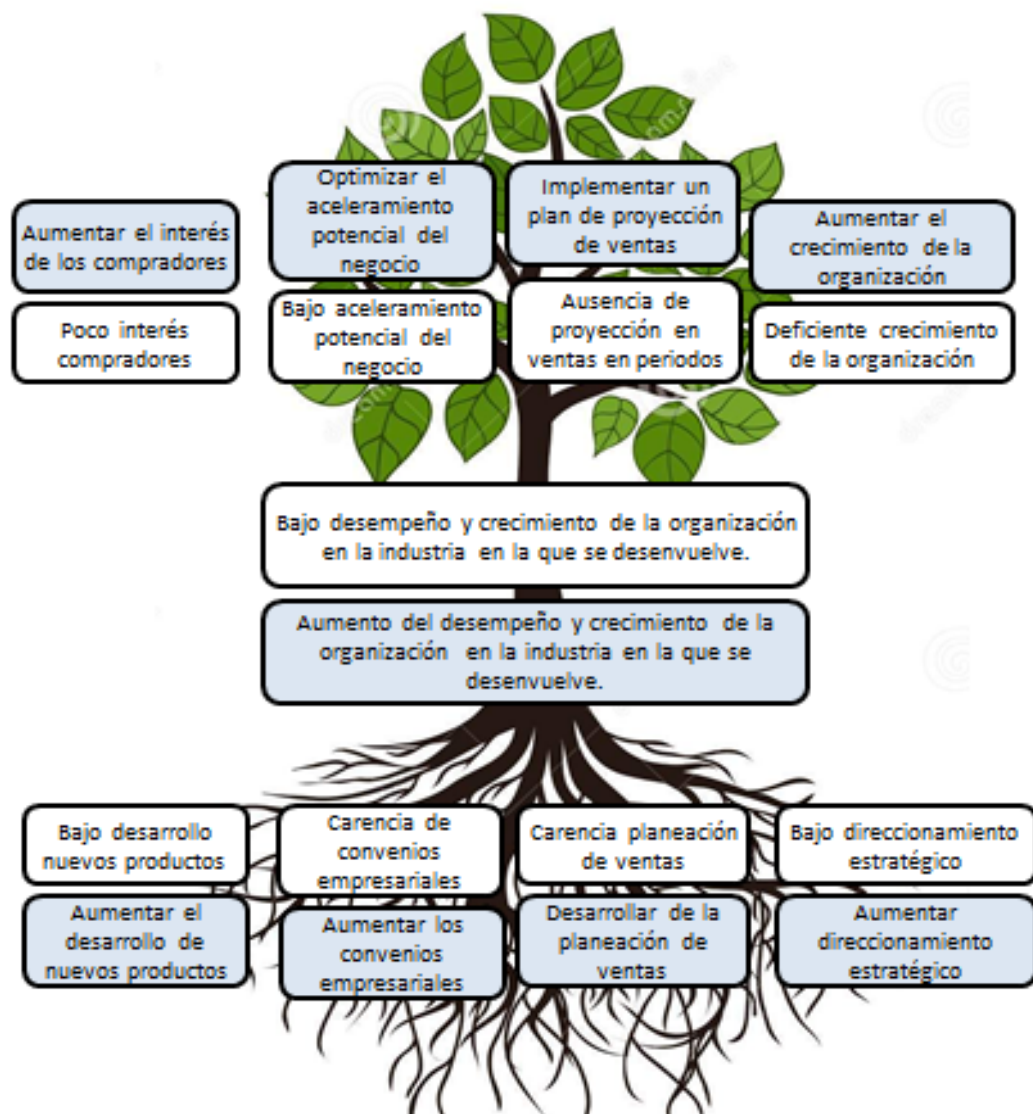


Fuente: autor.

Debido al decrecimiento en un 10% de las ventas en el año 2014, la ineficiencia de los procesos actuales y la baja calidad en el seguimiento y control de las actividades que se deben realizar por cada uno de los empleados la empresa en general presenta una baja competencia frente a las mismas en el sector de fabricación y distribución de equipos odontológicos.

1.2.4 Árbol de objetivos. En la figura 2 se generan los objetivos de proyecto, por medio del Árbol de Objetivos en respuesta a una solución de cada uno de los problemas.

Figura 2. Árbol de objetivos



Fuente: autor

1.3 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Desarrollar un plan estratégico para la organización JAR DENTAL permitirá gestionar de manera óptima su funcionamiento con el fin de aumentar el desempeño y crecimiento en el sector donde se desenvuelve.

Las diferentes alternativas identificadas para realizar el plan estratégico de la organización, se muestran en la tabla 3 de alternativas de solución donde se desarrollan cada una de ellas con las ventajas, desventajas y su costo para tomar la decisión más acertada.

1.3.1 Identificación de acciones y de alternativas. En la tabla 3 se relacionan las alternativas propuestas para el proyecto evaluando las ventajas, desventajas y costo aproximado.

Tabla 3. Identificación de acciones y de alternativas

Ítem	Alternativa	Ventajas	Desventajas	Costo Aproximado de acuerdo a experiencia
1	Adquirir un plan estratégico desarrollado de una organización similar.	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con un plan estratégico implementado en el mercado. - Ajustes y posibles errores en su desarrollo mitigados previamente por experiencia en la implementación. - Se cuenta con la experiencia de un personal que ya implemento la solución. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las estrategias desarrolladas no pueden ser las mismas que busque JAR DENTAL. - No se tiene garantía de aplicación en la empresa. - Estrategias implementadas no son flexibles para la organización. 	\$90.000.000
2	Desarrollar un plan estratégico sin acompañamiento de la CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de los tiempos en el desarrollo. - Menor intermediación de terceros. - Disminución de auditorías externas. - No generación de informes periódicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de asesoramiento externo. - Pérdida de posibles inversiones económicas externas. - Pérdida de oportunidades empresariales. 	\$85.000.000
3	Contratar a una agencia para el desarrollo y capacitación del plan estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con un personal estable en el mercado. - Se cuenta con las actualizaciones al plan cada año hasta por tres años como máximo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de los costos del proyecto. - Se requiere bastante seguimiento muy seguido por fuera de las instalaciones donde se desarrolle el producto. - Existe la posibilidad que no quede consignada cláusulas importantes para el desarrollo del proceso hasta su etapa 	\$140.000.000

			de entrega y seguimiento. - Estudios desarrollados por el proveedor no conocidos.	
4	Desarrollar un plan estratégico a la medida de las necesidades de la organización con recursos propios con el apoyo y seguimiento de la CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ.	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo del plan de acuerdo a las necesidades de la organización. -Cuenta con el personal calificado para el desarrollo del mismo. -Se cuenta con la garantía de control de cambio y soporte posterior a la entrega de manera flexible. -Contratación de personal de acuerdo a los recursos humanos requeridos y estudiados para el proyecto dentro de los tiempos necesarios. -Asesoramiento por parte de la CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ de forma continua, incluso posterior a la entrega del proyecto. -Posibilidad de inversión externa para la organización JAR DENTAL. 	<ul style="list-style-type: none"> - Supuestos no válidos en la planeación del proyecto. - Falta de identificación de todas las necesidades de la organización no incluidas en el desarrollo del proyecto. 	\$95.000.000
Fuente: autor				

1.3.2 Descripción general de la alternativa seleccionada y consideraciones para la selección. Se realizó la evaluación de alternativas teniendo en cuenta la experiencia de la Gerencia de Proyecto junto con sus Staff de apoyo, llegando a la conclusión que la que más se ajusta a la necesidad de la organización JAR DENTAL y satisfacer las expectativas de los *stakeholders* tienen. Estos se abarcan la alternativa del numeral 4 “Desarrollar un plan estratégico a la medida de las necesidades de la organización con recursos propios con el apoyo y seguimiento de la CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ”.

A su vez, las consideraciones más importantes son la implementación del plan estratégico que cubra con todas las necesidades reales de la organización JAR DENTAL, con el fin de lograr una planeación controlada en todas sus fases de implementación desarrollo; para así poder entregar un producto que se encuentre dentro de los tiempos establecidos y que sea rentable para el inversionista. Por último la inclusión de la CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ como ente regulador y de apoyo a futuro le puede beneficiar no solo a la organización JAR DENTAL como control de cambio e inyección de capital, sino ser un referente para el apoyo de proyectos similares dentro de la industria.

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO CASO. A continuación se describen los objetivos general y específico para el proyecto.

1.4.1 Objetivo general. Diseñar el plan estratégico para la empresa JAR DENTAL para el periodo comprendido 2016 - 2017, con el fin de identificar ventajas competitivas.

1.4.2 Objetivos específicos

- Elaborar la visión, misión, valores corporativos y objetivos estratégicos.
- Elaborar la matriz Axiológica para constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro como una representación de los principios y valores de los grupos de referencia de la organización.
- Elaborar, desarrollar y analizar la matriz DOFA de la compañía.
- Formular las estrategias para el mejoramiento del desempeño en la organización JAR DENTAL de acuerdo al análisis de la información encontrada.

1.5 DISEÑO METODOLÓGICO.

A continuación se desarrolla el marco metodológico para el proyecto.

1.5.1 Fuentes de información. Las fuentes de información a utilizar en el desarrollo del siguiente proyecto son:

- GERENCIA ESTRATÉGICA CORPORATIVA: Una corriente del pensamiento gerencial 5 capítulo II - Un enfoque para aplicar la gerencia estratégica corporativa.
- Biblioteca Bogotá Emprende Virtual.
- Libro Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones
- Informe “Investigación y análisis de datos en el mercado odontológico”
- Libro Humberto Serna 7ma edición – Gerencia estratégica – Opciones estratégicas.

1.5.2 Tipos y métodos de investigación. El desarrollo del presente trabajo se basará en un método de investigación descriptiva, ya que se plantea una hipótesis de la cual se expone la situación actual de la empresa JAR DENTAL; desde su objeto social hasta la descripción de procesos, actividades, cultura, buscando así la relación que existe entre estas variables. Obteniendo como resultado un análisis minucioso, a fin de formular la planeación estratégica más adecuada que contribuya al crecimiento de esta organización.

1.5.2.1 Herramientas

- Diagnóstico actual de la organización. Examinación de las características estructurales de la organización JAR DENTAL, con ayuda del plan *online* del programa Bogotá Emprende se identificara la situación actual.
- Recolección de datos. La recolección de datos se llevara a cabo por medio de la formulación de entrevistas con observación directa desarrollada por los colaboradores, proveedores y clientes de la organización. Son importantes también los datos relativos con los clientes potenciales actuales, esta información se obtuvo por medio de conversaciones con los gerentes y representantes de compras. A su vez, dentro de las herramientas ofrecidas en el programa encontré el Centro de Información Empresarial de Bogotá CIEB; donde se puede encontrar estudios detallados del comportamiento empresarial en la ciudad de Bogotá por sectores y localidades.

- Asesoramiento. Trazabilidad en todo el desarrollo del proyecto, asesoramiento continuo del consultor asignado para el plan empresarial ofrecido por el programa Bogotá Emprende.³⁰

- DOFA y MATRICES. Desarrollo y análisis del DOFA empresa, mercado y portafolio. Esta actividad se desarrolla en el encuentro sectorial; donde con ayuda de empresarios de diferentes empresas del mismo sector se tratan temáticas relacionadas a la situación interna – externa de la organización (el gerente de la compañía asiste en compañía de tres colaboradores y el asesor asignado en el programa).

Con base en el libro del autor Humberto Serna Gómez se estructuraron las matrices llevadas al encuentro empresarial. Dentro de las principales herramientas encontramos matriz PCI (Perfil de Capacidad Interna), POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas), DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) y PEEA (Posición Estratégica y Evaluación de Acciones).

- Alternativas estratégicas – Evaluación / priorización. Formulación de las principales estrategias de acuerdo al levantamiento y análisis del proyecto, priorizando con base en la capacidad de la organización cuales serían las estrategias a corto, mediano y largo plazo.

1.5.3 Supuestos y restricciones. A continuación se describen los supuestos y restricciones identificados en las entrevistas con los involucrados para el desarrollo del plan estratégico.

Supuestos

- La organización contará con un Gerente de Proyecto.
- La organización contará con unos procesos previamente definidos.
- La organización contratará el personal idóneo y capacitado para el desarrollo del proyecto.
- La solución se desarrollará cumpliendo con las necesidades del inversionista y su institución.
- La organización contará con los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto.

³⁰ ORTIZ, Guillermo Eduardo. Programa Bogotá Emprende. [en línea], [consultado el 2 de marzo de 2015]. Disponible en: www.empresario.com.co/recursos/page_flip/CRC/.../searchtext.

Restricciones

- La información fuente y todo documento será propiedad de la institución.
- Se ofrecerá garantía sobre la solución de seis (6) meses.
- Toda aquella información que se maneje en el proyecto será uso exclusivo de los involucrados y no podrá ser divulgada a externos.
- El presupuesto será asignado al inicio del proyecto.
- El personal contratado debe ser profesional con estudios superiores en planeación y administración estratégica.

1.5.4 Entregables del trabajo de grado. A continuación se detallan los entregables contemplados dentro del trabajo referente al diagnóstico, desarrollo y planeación.

Descripción producto proyecto caso

- Diagnóstico actual de la organización.
- DOFA y matrices.
- Desarrollo “PLAN DE EMPRESA ON LINE” centro de emprendimiento Bogotá emprende.
- Análisis área mercadeo.
- Análisis competencia.
- Análisis precio.
- Análisis distribución.
- Análisis promoción.
- Análisis calidad.
- Análisis interno – externo (DOFA).
- Análisis interno (PCI) fortalezas y debilidades.
- Análisis externo (POAM) oportunidades y amenazas.
- Formulación misión, visión, valores corporativos y objetivos estratégicos.
- Formulación de estrategias y análisis de los resultados de la investigación.

Proyecto caso

- Plan de gestión de control de cambios.
- Plan de gestión de alcance.

- Plan de gestión del tiempo.
- Plan de gestión de la calidad.
- Plan de gestión de recurso humano.
- Plan de gestión de las comunicaciones.
- Plan de gestión del riesgo.
- Plan de gestión de costos.
- Plan de gestión de las adquisiciones.
- Plan de gestión de involucrados.

2. ESTUDIOS DEL PROYECTO

A continuación se desarrolla los estudios requeridos para el proyecto.

2.1 ESTUDIO TÉCNICO

Se relaciona a continuación el estudio técnico que argumenta la viabilidad del proyecto basado en el contexto de la organización JAR DENTAL, descripción de producto, el marco teórico relacionado con el producto y el diseño contextual de la organización.

2.1.1 Descripción general de la organización. La empresa JAR DENTAL creada por una iniciativa familiar promovida por el señor José Agustín Rodríguez, la cual tiene como objeto la fabricación de unidades de atención odontológica y butacas o sillas de atención básicas de bajo costo, posteriormente y con un aumento de su planta operativa logra ingresar al mercado de fabricación y distribución de no solo unidades odontológicas sino de escupideras, lámparas halógenas y aspiradores. Sin embargo y debido a los cambios del mercado está iniciando la investigación de importación de partes odontológicas con el fin de lograr una reducción en los costos de la fabricación.

En la actualidad la empresa tiene 42 clientes totales subdivididos en 5 clínicas odontológicas de alto nivel, 30 clínicas ubicadas en los barrios de Bogotá y 7 clínicas de orden universitario, para cada uno de ellos ofrece no solo el servicio de venta de productos, sino el servicio de mantenimiento preventivo o a demanda. El personal actual de la organización está compuesta por el gerente general, un (1) gerente administrativo y financiero (hija del propietario), dos (2) auxiliares administrativos y de ventas y tres (3) operarios de producción.

JAR DENTAL requiere para su funcionamiento de la aprobación del gerente general para todas las decisiones que se tomen, a su vez, para cada cliente existe una carpeta física llamada “hoja de vida empresa”; donde se consigan de forma manual la gestión realizada durante la permanencia del cliente, estos registros incluyen ventas, mantenimientos, servicio al cliente, PQR y demás observaciones necesarias.

La incursión de nuevos mercados está determinada por la experiencia del gerente general; quien por medio de su cadena de referidos identifica de forma aleatoria los clientes sin ningún tipo de estudio o análisis. En cuanto a la planta de operación está dirigida por el gerente general quien diariamente revisa el plan de trabajo de los operarios esperando una fecha de entrega estimada sin contingencias y a consideración de los mismos. Por último dentro de la gestión administrativa y financiera se llevan cuadros de Excel no estandarizados donde se consigna toda la información de la empresa desde su creación, esta no es almacenada en ningún servidor adicional.

2.1.2 Direccionamiento estratégico. La descripción de los siguientes párrafos fue desarrollados durante el desarrollo del presente proyecto como entregables del mismo. Por lo anterior solo se hace consigna de la misión, visión y valores corporativos, los restantes hacen parte del desarrollo y maduración de la empresa durante la implementación.

Misión JAR DENTAL. Contribuir al bienestar de la sociedad por medio de la fabricación de productos y prestación de servicios en el rubro de la salud odontológica, superando las expectativas de servicio de nuestros clientes para lograr su lealtad.³¹

Visión JAR DENTAL. JAR DENTAL pretende en un mediano y largo plazo, aumentar la cuota de participación en el mercado de fabricación e importación de equipos odontológicos, logrando con nuestro buen nombre crecimiento y mejoramiento de la organización, para ser asociada por la comunidad como una compañía que brinda productos de excelente calidad y servicio, que satisfagan día a día las necesidades de nuestros clientes³².

Valores Corporativos JAR DENTAL

- **Dinamismo.** Iniciativa y agilidad para descubrir y explotar las oportunidades de negocios antes que nuestros competidores y flexibilidad para adaptarse a los cambios de mercado³³.
- **Colaboración.** Permanentemente se prestará una actitud de servicio hacia nuestros clientes, proveedores, colaboradores y a la comunidad en general para así satisfacer las necesidades que cada uno de ellos presente, esto nos dará como resultado un ambiente de enriquecimiento, respeto, apoyo y solidaridad.
- **Innovación.** Búsqueda constante de productos y servicios que cubran las nuevas necesidades del cliente y nos permitan obtener incrementos de rentabilidad superiores a nuestros competidores³⁴.

³¹ BUENAS TAREAS. Proyecto JARDENTAL. [en línea], [consultado el 2 de marzo de 2015]. Disponible en: www.buenastareas.com › Página principal › Tems Variados

³² LINGUE. Valorativos corporativos. [en línea], [consultado el 2 de marzo de 2015]. Disponible en: www.linguee.es/espanol-ingles/traduccion/explotar+negocio

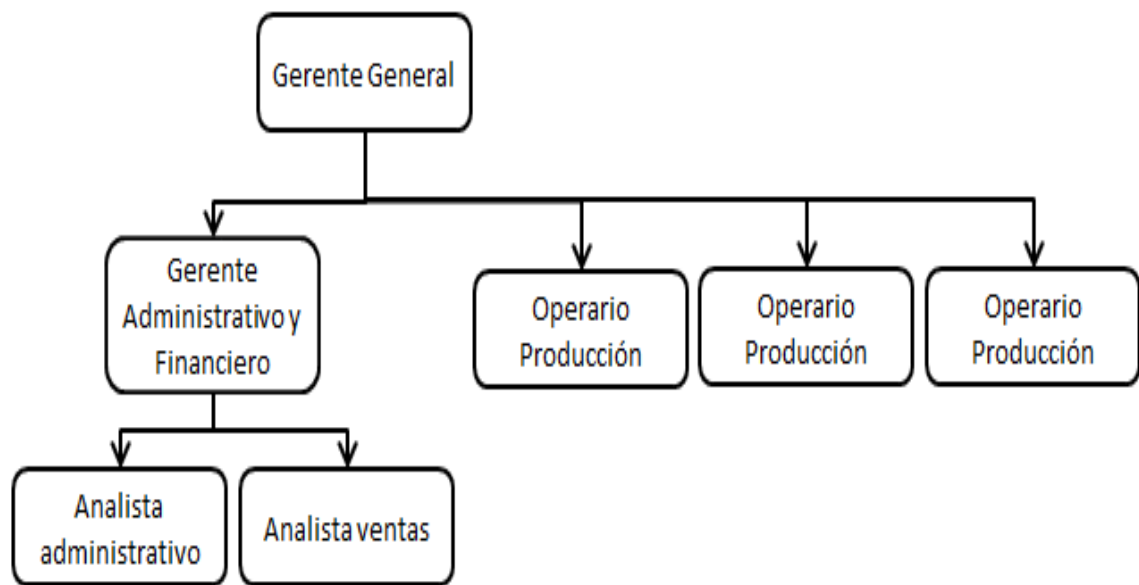
³³ BOOKS GOOGLE. Valorativos corporativos. [en línea], [consultado el 2 de marzo de 2015]. Disponible en www.books.google.com.co/books?id=O2hVVxHY9ecC&pg=PA114&lpg=PA114&dq=%09Dinamismo.

³⁴ WIKIPEDIA. Innovación [en línea], [consultado el 2 de marzo de 2015]. Disponible en: es.wikipedia.org/wiki/Innovación

- Liderazgo. Vocación de liderazgo en todos los mercados donde estemos presentes; contando el mejor equipo de talento humano y una constante orientación al cliente y a los resultados.³⁵
- Trabajo en equipo. Desarrollar todas las actividades cooperativamente con otros, formar parte de un equipo estratégico con el aporte del talento y la dedicación de las personas que intervienen en el desarrollo del objeto social de la empresa.

2.1.3 Estructura organizacional de JAR DENTAL. En la figura3 se hará un análisis detallado de la empresa JAR DENTAL.

Figura 3. Estructura organizacional JAR DENTAL

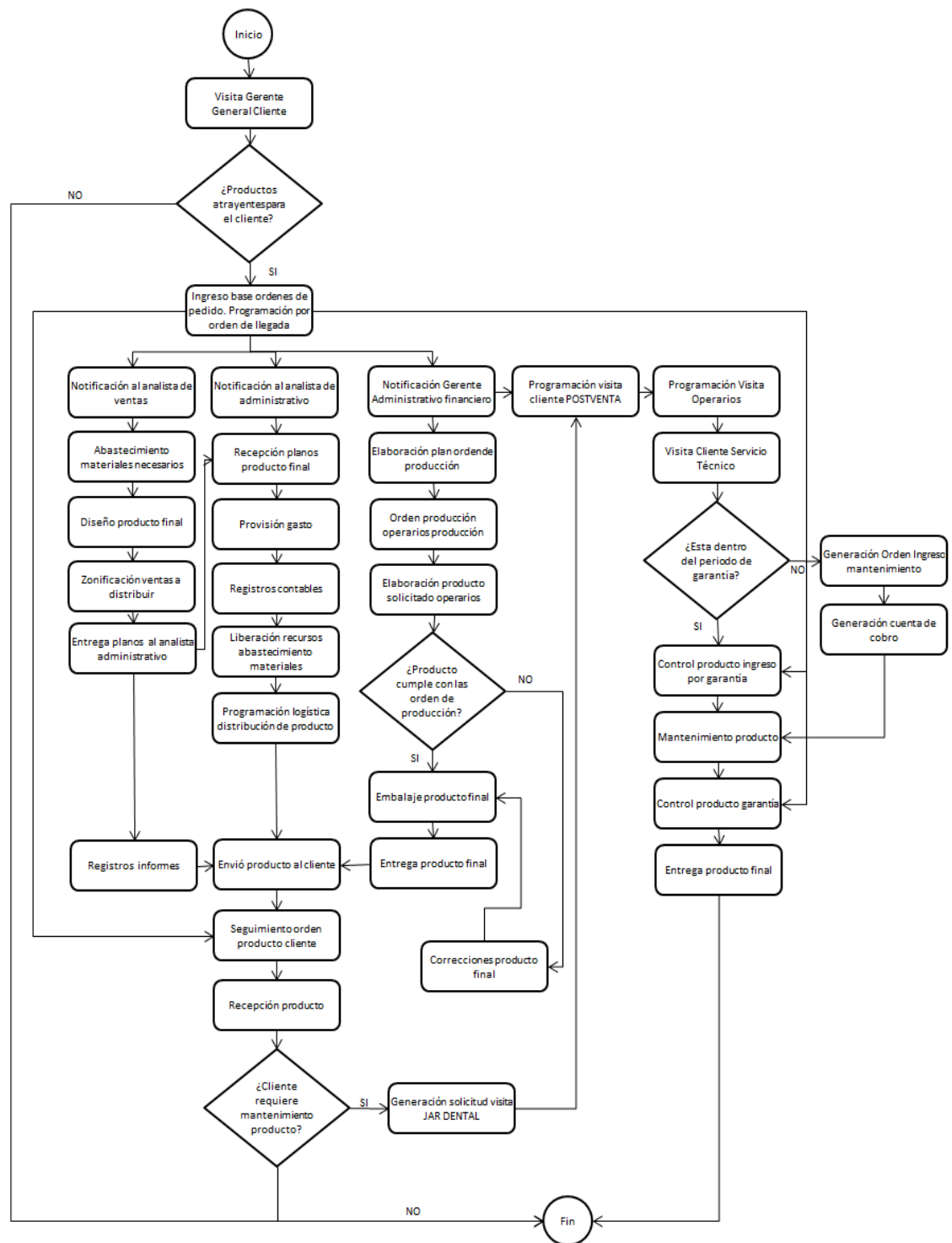


Fuente: autor

2.1.4 Análisis y descripción del proceso. A continuación se presenta la figura 4 del flujo de proceso de actual de la organización JAR DENTAL desde la visita de clientes, solicitud del producto, hasta la entrega del producto.

³⁵ WIKIPEDIA. ¿Qué es liderazgo? [en línea], [consultado el 2 de marzo de 2015]. Disponible en: es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo

Figura 4. Análisis y descripción del proceso JAR DENTAL



Fuente: autor

2.1.5 Estado del arte. Esta búsqueda bibliográfica se basa en la necesidad de elaborar un plan estratégico con la ayuda del Centro de Emprendimiento Bogotá Emprende, iniciare en un primer plano, citando los autores y escuelas que hablan de planeación estratégica para así poder desarrollar la síntesis; seguidamente nos enfocaremos en los principios del Centro de Emprendimiento que apoya este proceso de investigación con lo cual tendremos las bases necesarias que serán de guía en el desarrollo del proyecto.

Conceptos de la planeación. “La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción”³⁶.

La Planeación es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. Esta se constituye entonces en uno de los elementos principales de la administración en la teoría clásica.³⁷

“La planeación implica actividades futuras y concierne a las decisiones que se proponen y el futuro resultado de las decisiones del presente (...)”³⁸

“Planear no es eliminar la intuición. Es eliminar la improvisación (...)” El planeamiento es un método de trabajo por medio del cual las cosas se ‘preparan’, “concomitantemente se acompaña la acción y se aprende de lo que en realidad sucede”³⁹

“Planificar es intentar modificar a partir de la voluntad humana el curso de los acontecimientos”⁴⁰

“Planificar significa prefijar la sucesión temporal de los objetivos y de las medidas aptas para su consecución o sea, determinar prioridades, es tarea de estructuración de la acción, y como tal, a cargo de experto llamados planificadores”⁴¹

³⁶ RUSSELL L. Ackoff. Un concepto de planeación de empresa. México: Limusa. 1 Ed. 1988.

p. 12

³⁷ GULICK, Luther. Papers on the Science of administration, Columbia University, Institute of Public Administration, 1937, p.3.

³⁸ GÓMEZ CEJA, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. México; Edicol, 1976

³⁹ LEVY, Alberto. Planeamiento Estratégico. Buenos Aires: Machi, 1981. p. 25

⁴⁰ LEIFERMA, Uriel. Nociones Organizacionales Críticas para el proceso de planificación Ficha técnica de contenidos, INAP, 1996

⁴¹ MORELLO, Agustín. Programa Argentino de Seguridad Social. Buenos Aires, PASS, 1966. p.12

En síntesis se puede anotar que la planificación o planeación es parte fundamental si no la más importante del proceso administrativo, se denota en la conceptualización de los diferentes autores temas o palabras claves como objetivos, tareas, futuro, prioridades, organización, cronogramas y decisiones, palabras que concatenadas generan una definición global del arte de la planeación.

Cabe anotar que la planeación tiene cuatro elementos en su estructura para el desarrollo de cualquier tipo de actividad:

- **Objetivos:** es el punto de partida de la planeación. Saber a dónde se pretende llegar para saber en qué forma puede llegarse hasta la meta.
- **Plan:** es un curso anticipado de acción que se realiza con el fin de alcanzar los objetivos o aspiraciones.
- **Toma de Decisiones:** es la función mediante la cual se debe seleccionar entre diversos cursos de acción futuros, es decir, decidir lo que va a hacerse y como se va a realizar antes de que se necesite actuar.
- **Previsión:** visualizar el futuro y dentro de las limitaciones humanas encontrar los factores que pueden influir favorablemente o desfavorablemente en el mismo futuro, sobre la marcha de la empresa.⁴²

Además de los conceptos de planeación de varios autores tenemos que entender y conocer las diferentes corrientes y teorías de la planeación estratégica, primero citare los elementos las más comunes de las diferentes corrientes de la planeación.

- Análisis de problemas y necesidades
- DOFA
- Modelo de 5 Fuerzas (M. Porter)
- Estrategias Genéricas
- Definición de prioridades
- Formulación de objetivos y metas
- Identificación de medios para lograr objetivos y metas
- Asignación de recursos
- Evaluación y Control

⁴² BALLESTEROS DÍAZ, Bernardo. Planeación Estratégica: Guía Didáctica. Bogotá: Fundación Universitaria Luís Amigó. 2011. 170 p.

Planeación desde la teoría clásica de la administración. Según esta teoría el proceso de planeación se basa en tres etapas que son⁴³:

- Diagnóstico del problema.
- Soluciones alternativa.
- Elección de la alternativa.

La planeación desde la teoría de clásica de la administración identifica la planeación como⁴⁴ :

- Una etapa del proceso administrativo.
- Una actividad uní disciplinaria.
- Una responsabilidad del jefe al que corresponde establecer la vinculación entre el contenido de los planes, programas y proyectos y su instrumentación.

- **Planeación desde la teoría de los sistemas.** "La Planeación es un proceso que nos permite plantear y resolver problemas complejos mediante la instrumentación de estrategias apropiadas, dentro del ámbito de un sistema y sus relaciones con el medio en que actúa"⁴⁵

A partir de los principios y conceptos propuestos por Ludwig von Bertalanfy (1951) y Kenneth Boulding (1956), sobre la teoría general de sistemas, como elemento integrador y unificador de la ciencia, así como de los planteamientos de John Dewey, sobre la estructura del cerebro humano y la descripción de cómo pensamos, y de Clay Thomas Whitehead, sobre los sistemas de plantación estratégica, surgió una forma peculiar de entender a la planeación como un proceso que nos permite plantear y resolver problemas complejos mediante la instrumentación de estrategias apropiadas dentro del ámbito de un sistema y sus relaciones con su propio contexto.

Dicho concepto incluye un importante mecanismo denominado retroalimentación, aportado por la cibernética, entendida ésta como la ciencia de la comunicación y relación mutua de un sistema con el medio en que actúa o como la ciencia de la comunicación y del control. George Chadwick definió a la planeación como: "*Un proceso de previsión humana y de acción basada en esa previsión*".

En la descripción del proceso de planeación, estableció un paralelismo entre el método científico y el proceso de planeación, entendiéndolo como análisis y solución de problemas complejos. GehardColm sostiene que la planeación consiste en "*un sistema para la toma de decisiones, más que la sola preparación*

⁴³ VARGAS RIVERA, Ruth. Desarrollo de Proyectos. México: Instituto Tecnológico de Morelia. 2003. 120 p.

⁴⁴ Ibíd.

⁴⁵ Ibíd.

de planes"; Y. Dror (1963) definió a la planeación como "el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, que se dirige hacia la consecución de metas optimizando el uso de los medios". Ernesto Schiefelbein, por su parte, considera que: "La planeación se ubica en el conjunto de procedimientos que van desde la definición de metas, pasando por la racionalización entre metas y medios, hasta la ejecución o realización". El mismo autor comenta que las denominadas etapas del proceso de planeación deben considerarse como momentos lógicos, más que cronológicos⁴⁶

Planeación desde la teoría del desarrollo o del cambio planificado. En esa tercera corriente teórica, los especialistas suelen orientar los procesos de planeación hacia la promoción del desarrollo en sus diferentes sectores, o bien considerar a la planeación como un instrumento necesario para el desarrollo de un país, sector o institución educativa. George M. Raymond comenta:

Mientras el pueblo no decida que el desarrollo de acuerdo con ciertos planes debe preferirse al desarrollo controlado por las solas fuerzas del mercado, cualquier discusión sobre el proceso de planeación y sus detalles no pasará de ser un mero ejercicio académico.

Las definiciones dentro de esta corriente constituyen un rango tan amplio que pueden relacionarse con las dos anteriores (administrativa o de sistemas), o bien, pueden llegar hasta regiones de frontera en esta disciplina, peculiares de la corriente innovadora y prospectiva. Debe también advertirse que no hay un concepto unificado de desarrollo. En la literatura especializada sobre este tema aparecen por lo menos cinco conceptos o formas de entender el desarrollo de los pueblos o de los grupos humanos: crecimiento, autosuficiencia, interdependencia, autodeterminación y la denominada estrategia de transformación productiva con equidad y sustentable, que combina varias de las anteriores.⁴⁷

Planeación desde la teoría desde la prospectiva o de innovación. En esta cuarta corriente teórica, la planeación se utiliza como un estratégico para la construcción el futuro que se desea, para diseñar e inventar nuevos futuros. Warren Ziegler considera que la planeación "busca la preparación para el futuro y puede también servir como instrumento para cambiar ese futuro". De acuerdo con esto, pueden observarse tres posiciones frente a la previsión del futuro: adaptativa, preventiva e inventiva que también puede llamarse creativa o prospectiva.⁴⁸

⁴⁶ VARGAS. Fundamentos de la Teoría de la planificación .[en línea], [consultado el 2 de marzo de 2015]. Disponible en: antares.itmorelia.edu.mx/~rvargas/desproy/IPN-001-2003A.pdf

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ ZONA ECONÓMICA. Planeación desde la teoría desde la prospectiva o de innovación. [en línea], [consultado el 2 de marzo de 2015]. Disponible en: www.zonaeconomica.com › Prospectiva y Métodos Estratégicos

- **Posición adaptativa.** En esta posición el futuro se considera como un dato, una consecuencia inevitable de las tendencias históricas, un campo del conocimiento predecible mediante métodos determinísticos o probabilísticos. Por este motivo, ante la previsión de un futuro inevitable, se toman medidas en el presente para adaptarse a él. Así, por ejemplo, ante la predicción de un eclipse total de sol, la sociedad adopta medidas para adaptarse a este fenómeno y para que, en todo caso, no resulte en detrimento de la salud de cuantos decidan observar el fenómeno por algún medio.⁴⁹

Posición preventiva. En esta posición el futuro se considera no solo campo del conocimiento, sino también como campo de la acción y decisión humana. Si el futuro previsto se considera indeseable, se toman medidas en el presente para que en el futuro previsto no suceda.⁵⁰

Así, por ejemplo, el movimiento ecologista promueve la adopción de medidas para evitar que continúe deteriorándose la capa de ozono de la atmósfera que protege el ambiente.

- **Posición inventiva, creativa o prospectiva.** Esta posición se caracteriza por considerar al futuro como campo de la acción y de la libertad, más que como un campo del conocimiento. Las cosas que ocurren no suceden necesariamente porque así venían sucediendo o porque tenían inevitablemente que suceder, sino porque grupos organizados, utilizando su poder, decidieron hacerlas suceder. Así, por ejemplo, la petrolización de la economía mexicana y el endeudamiento excesivo del país durante la crisis de los ochenta no sucedió porque así venía ocurriendo; sino que representó un viraje histórico decidido por los grupos que tenían el poder en el país.⁵¹

2.1.6 Aplicación del estado del arte. Se logró evidenciar con esta recopilación de autores los diferentes conceptos de planeación y sus teorías o modelos como la teoría de la administración, de la cual extraje tres pasos sencillos para una acertada planeación como el de Identificar los problemas para hacer un diagnóstico del mismo, posteriormente se generan soluciones de las que se escoge la más viable.

Por otro lado la teoría de sistemas, la cual también nos habla de los problemas de la organización y las estrategias para solucionarlos pero en un contexto sistemático donde cada área hace parte del mismo con relaciones inherentes a

⁴⁹ SCRIBD. Fundamentos de la teoría de la planificación. [en línea], [consultado el 2 de marzo de 2015]. Disponible en: <https://es.scribd.com/.../Fundamentos-de-la-teoria-de-la-planificacion>

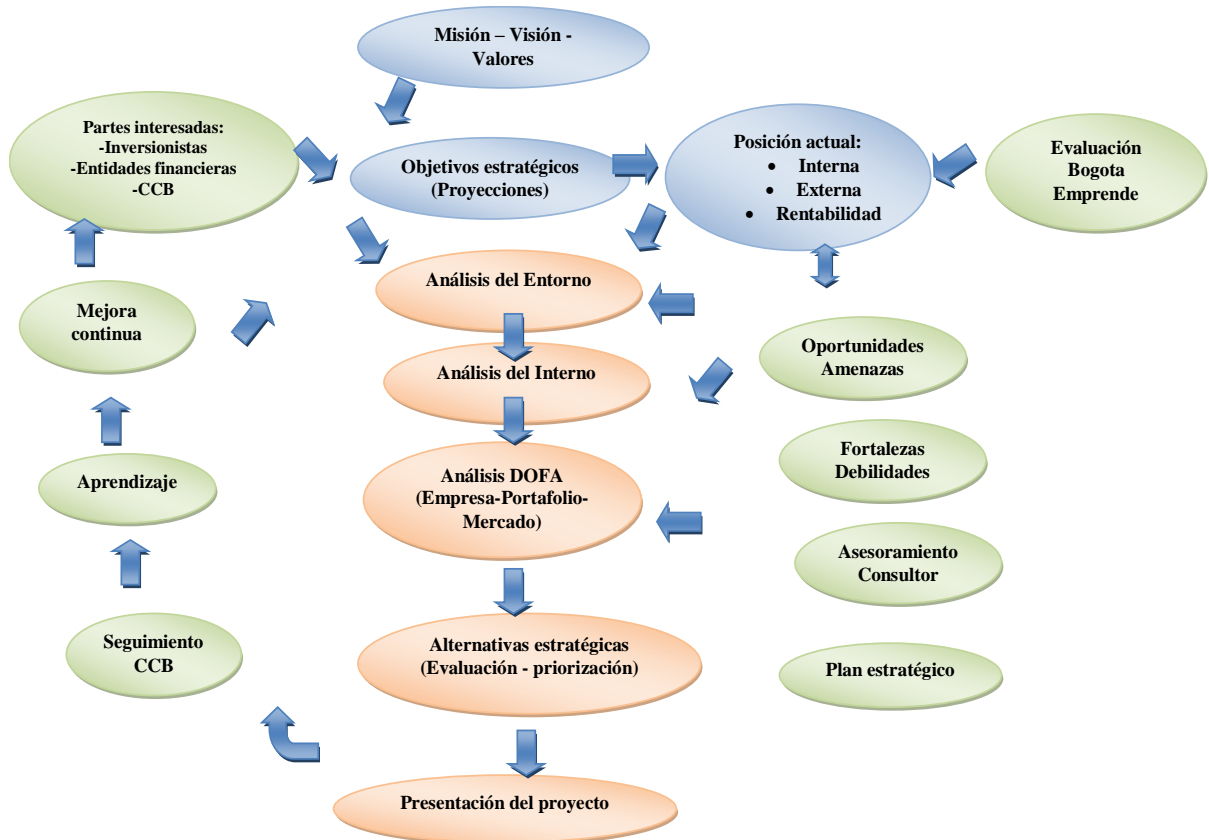
⁵⁰ ASAPBIBLIOTECA. Fundamentos de la teoría de la planificación. . [en línea], [consultado el 2 de marzo de 2015]. Disponible en: www.asapbiblioteca.com.ar/.../fundamentos_de_teor%C3%ADa_de_la_planificaci%C3%B3n

⁵¹ Ibíd.

cualquier sistema, la planeación desde la teoría de desarrollo se podría decir que tiene parte de las anteriormente mencionadas; pero que se enfocan más a sectores o al país donde la planeación es indispensable para el desarrollo.

Por último la planeación desde la teoría prospectiva o de innovación donde una palabra clave para entender esta teoría es el futuro; en el cual se enfocan los diversos autores manifestando que la planeación es un proceso de construcción de un futuro. Después de analizar y sintetizar estas teorías, me adentraré a contextualizarlas en la empresa JAR DENTAL para formular el plan estratégico con ayuda y el seguimiento del plan Empresa en línea de la CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. En la figura 5 analizaremos la metodología a utilizar en el desarrollo del plan estratégico.

Figura 5. Metodología a utilizar en el desarrollo del plan estratégico



Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ Y SU PROGRAMA BOGOTÁ EMPRENDE. – Asesoramiento para el desarrollo del proyecto de investigación en la organización JAR DENTAL.[en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: www.camaradecomercio.gov.co

2.2 ESTUDIO DE MERCADO

En el desarrollo de este proyecto se considera como una modificación y mejoramiento de los procesos actuales de la organización, por este motivo no se incluye este estudio toda vez que dentro del análisis del diagnóstico de la organización se desarrollan algunas de las más relevantes y acorde con el Plan de Emprendimiento de la CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ.

2.2.1 Sostenibilidad. En el desarrollo del siguiente estudio de sostenibilidad se pueden identificar puntos importantes que se deben tener en cuenta para que el proyecto sea sostenible por sí mismo durante el tiempo.

2.2.1.1 Social. Para el estudio de sostenibilidad social del proyecto sea exitoso se debe hacer cumplimiento a la siguiente norma de regulación:

Tabla 4. Norma de regulación

NORMA O LEY	DESCRIPCIÓN
Norma y parámetros (PELO) Plan empresa en línea CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ	Define los principios, requisitos, reglamentos para la elaboración del plan de empresa que es soporte para el desarrollo del plan estratégico en cada una de sus áreas de estudio.
Fuente: autor	

2.2.1.2 Ambiental. Análisis ciclo de vida del producto, o el bien, o el servicio, o el resultado (Eco-Indicador 99, ISO 14040/44/TR14047 y PAS 2050)

Dentro del desarrollo del plan estratégico, podemos identificar que la sostenibilidad toca el proyecto en varios rubros dentro de los cuales se debe realizar un constante seguimiento para que sea sostenible y rentable, dentro de las cuales encontramos:

- **Político:** Las normas locales y de importación de materias primas son determinantes ya que establecen las políticas que JAR DENTAL debe cumplir

para obtener beneficios financieros y que sean sostenibles y adaptables a cambios⁵².

- **Económico:** ofrecer a los clientes nuevas tendencias tecnológicas permite a la organización ampliar su portafolio de productos, mantener el control de los impuestos que la empresa reportar ante las entidades reguladoras. A su vez en el desarrollo de la estrategia es clave monitorear el cumplimiento de las actividades que establezca la eficiencia del proyecto en uso adecuado de los recursos.

- **Social demográfico:** es clave en el desarrollo de las estrategias, ya que determinan el número de clínicas actuales que tienen las zonas de cobertura donde opera actualmente la organización, al finalizar esta estrategia se espera que la penetración en las localidades aumente al menos un 10%. (Ver figura 6)

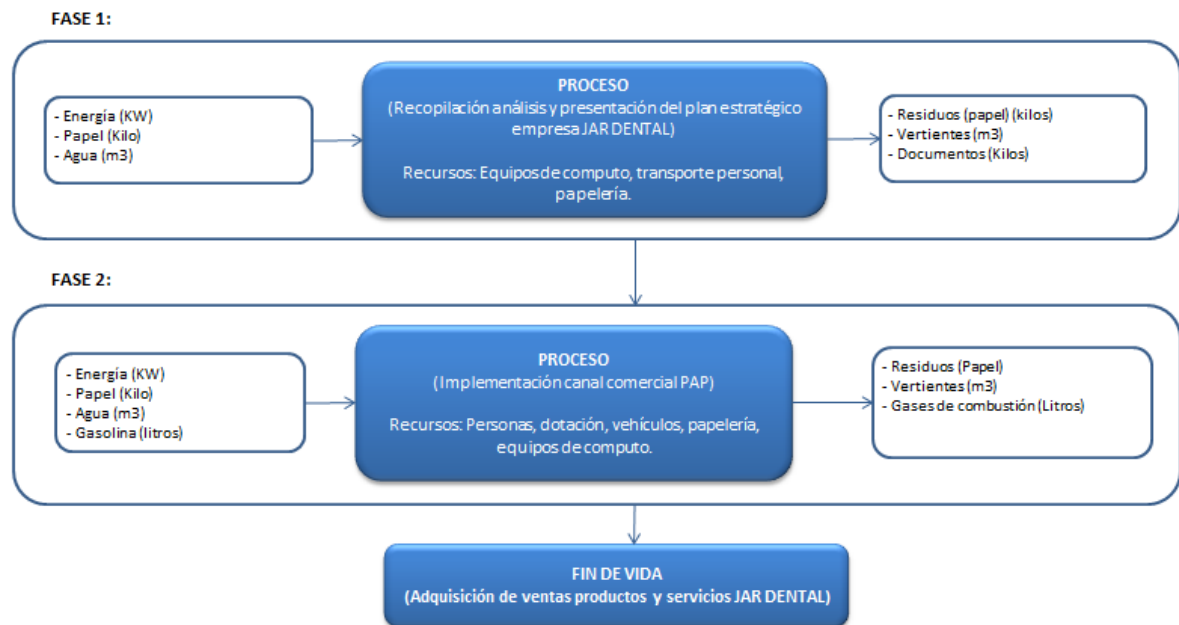
Dentro del anterior análisis el autor identifica que la sostenibilidad económica y ambiental juega un papel determinante en el éxito del proyecto, para lo cual se determinan las siguientes mediciones claves para el éxito, en detalle así:

- **Eficiencia vendedor:** cuota ventas por asesor / ventas reales al fin de la estrategia.
- **Valor monetario rentable:** ingreso promedio por cliente – Costos de fabricación (incluye publicidad, fabricación y gastos administrativos).
- **Oportunidad de nuevos negocios:** la participación en eventos publicitarios sectorizados en el manejo de relaciones le permitirán a la organización obtener beneficios financieros que no están contemplados dentro del desarrollo de la estrategia, pero que en el largo plazo se pueden convertir en proyectos a potencializar.

⁵² SCRIBD. Análisis ciclo de vida del producto, o el bien, o el servicio, o el resultado (Eco-Indicador 99, ISO 14040/44/TR14047 y PAS 2050). [en línea], SCRIBD. [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: <https://www.scribd.com/doc/233099714/Tools-4>

En la figura 6 se realiza el cálculo de la huella de carbono:

Figura 6. Desarrollo ECO BALANCE



Fuente: autor

Tabla 5. Resultados huella de carbono

Factor de emisión de consumo eléctrico

	Consumo mensual	Unidades de medida física	Factor de emisión (Kg de CO ₂ /kW)		Kg de CO ₂
Electricidad (5 PC Portátil)	3974,4	kW	0,385	Kg de CO ₂ kW	1530,144

Factor de emisión de otros productos

Producto	Consumo mensual	Unidades de medida física	Factor de emisión (Kg CO ₂)		Kg de CO ₂
Papel común (Material POP)	10	Kg	3	Kg de CO ₂	30
Papel reciclado (Material POP)	400	Kg	1,8	Kg de CO ₂	720
Agua (5 Personas)	5760	m ³	0,788	Kg de CO ₂	4538,88

Factor de emisión de combustibles

Combustible	Consumo mensual	Unidades de medida física	Factor de conversión	kW	Factor de emisión (Kg de CO ₂ kW)		Kg de CO ₂
Gas natural (1 Camioneta)	1108,8	Nm ³	10,7056 kW/Nm ³	11870,36928	0,2016	Kg de CO ₂ kW	2393,066447

TOTAL Kg de CO ₂ (Fase Mejoramiento)	9212,090447
---	-------------

TOTAL EN TONELADAS DE CO ₂	9,21
---------------------------------------	------

Fuente: autor

Definición y cálculo de eco indicadores

- Conformidad

- Grado de cumplimiento
- Tiempos para responder o corregir incidentes, NTC
- Acciones correctivas pendientes
- Número/ frecuencia de auditorias
- Inspecciones planificadas

- Implementación de políticas y programas

- Objetivos alcanzados.
- Iniciativas implementadas.
- Responsabilidad ambiental.
- Proveedores, clientes consultados por temas ambientales
- Productos con planes explícitos de gestión ambiental integral.
- Resultados de encuestas a empleados sobre conocimientos ambientales.

- Desempeño financiero

- Retorno de inversión en proyectos de mejora.
- Ahorros logrados a través de reducciones en consumo, incrementos de recupero o reciclado.
- Ingresos o ventas atribuibles a cuestiones ambientales (contratos y productos de diseño ambiental).

- Relaciones con la comunidad

- Consultas y quejas.
- Programas de educación ambiental.
- Ubicación en encuestas, percepción informes de prensa.
- Progreso en actividades de remediación.
- Iniciativas de limpieza y forestación patrocinada.

Ampliar la participación de clientes de JAR DENTAL en las localidades de Engativá y Barrios Unidos en un 20% cumpliendo con los requerimientos ambientales correspondientes.

Indicador de seguimiento: número de clientes activos al inicio del desarrollo de la estrategia / Número de clientes activos al finalizar el desarrollo del plan.

- Disminuir la emisión de gases CO² en el desarrollo de las fases de diagnóstico y desarrollo en un 10%.

Indicador de seguimiento: cálculo huella de carbono/cálculo huella de carbono mejoramiento de la fase 2 del Eco balance.

- Optimización de los principales recursos del proyecto en el desarrollo del plan estratégico en un 5%.

Indicador de seguimiento: recurso actual implementación de la estrategia por recurso / Recurso final en la fase de mejoramiento de despliegue de los recursos principales.

2.2.2 Económica. De acuerdo al estudio económico y financiero se concluye que el proyecto es sostenible económicamente.

Riesgos. A continuación se describe el análisis de riesgo realizado para el diseño del Plan Estratégico para la empresa JAR DENTAL.

Involucrados. Para cada involucrado se realizó un análisis teniendo en cuenta los intereses, problemas, estrategias y acciones a desarrollar. (Ver tabla 6)

Tabla 6. Matriz involucrados - Análisis de involucrados

GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS
Empleados áreas funcionales de la organización JAR DENTAL	Realizar el acompañamiento necesario dentro del desarrollo del plan estratégico por medio de la participación activa.	<ul style="list-style-type: none"> - Las estrategias actuales de la organización son claras con las funciones que desarrollan diariamente. - No se sienten parte de la misión y visión de la organización y tampoco de sus valores. 	R: *Tiempo *Recursos
Directivo de la empresa JAR DENTAL	Contar con la información necesaria del trabajo realizado y sus avances por parte de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Falta o demora en la entrega de la información. - Bajo contenido de la información recibida que no permita tomar las decisiones de la organización de forma oportuna. 	R: *Información
Clientes corporativos actuales de la organización	Participar activamente dentro del proceso de diseño del plan estratégico de la empresa JAR DENTAL.	<ul style="list-style-type: none"> - No participación dentro de los estudios que se realicen dentro del plan estratégico en cuanto a la prestación del servicio y desarrollo de nuevos productos. 	R: *Información
Fuente: autor			

De acuerdo al anterior análisis se desarrolla la matriz de involucrados donde se exponen problemas, estrategias, intereses y contribuciones al proyecto. (Ver tabla 7).

Tabla 7. Matriz de involucrados

GRUPOS	PROBLEMAS	INTERESES	ESTRATEGIAS	CONTRIBUCIÓN DE ESTE PROYECTO
Empleados de la organización JAR DENTAL	Los empleados de la organización perciben que las labores que desarrollan diariamente no tienen un objetivo claro que este enfocado hacia los objetivos de la organización o lo que el gerente de la misma quiere hacer de ella.	Poder participar dentro del desarrollo del plan estratégico de tal forma que sus opiniones sean tenidas en cuenta y sean considerados como parte importante de la organización, ya que se considera que actualmente los empleados tienen más conocimiento de la operación que el mismo gerente y pueden aportar para el crecimiento de la misma.	Trabajar conjuntamente con las directivas de la organización en la incubación de ideas con el fin de plasmar todos los posibles escenarios antes de ponerlas en producción con el fin de hacer los ajustes necesarios e identificar los requerimientos necesarios para la implementación.	Este grupo de interés va a ser beneficiado en la medida en que se va tener en cuenta su participación para el desarrollo de la Misión, Visión, objetivos de la organización con el fin de que sus funciones estén soportadas con el desarrollo de las estrategias y sean parte del logro de las mismas.
Directivo de la empresa JAR DENTAL	La falta de información oportuna para la toma de decisiones en los momentos en que se requiere hacer un cambio o el estudio de una nueva estrategia, no está disponible. A su vez, el contenido de la misma carece de profundidad que	Poder tener un uso adecuado de la información ya que se considera que no solo con tenerla dentro de los tiempos requeridos es importante, sino que a su vez de su contenido depende que el análisis sea acorde con las	Poner a disposición las herramientas necesarias para que el equipo de trabajo elabore los informes correspondientes para la toma de decisiones.	A los directivos les beneficia el diseño del plan estratégico ya que entrega los principales indicadores de medición para que la sostenibilidad en el tiempo se a exitosa y retadora, a su vez con el resultado de las estrategias planteadas existen varios escenarios

	abarque todos los escenarios posibles.	decisiones que se debe tomar.		que pueden entrar a ser analizados por el equipo de la organización.
Cientes corporativos actuales de la organización	Dentro del portafolio actual con el que cuenta la organización no se tiene el desarrollo de nuevos productos. Las estrategias de servicio no son las adecuadas en tiempo de respuesta y el tiempo de mantenimiento ofrecido es muy largo para la necesidad de la clínica.	Mejorar la promesa de servicio en el tiempo que les traiga un beneficio en la prestación del servicio y les ayude a ahorrar costos. A su vez, el mejoramiento de los productos actuales es de vital importancia para el desarrollo de sus funciones y así poder ofrecer un mejor servicio al cliente final del servicio odontológico.	Participación entre la organización y sus clientes con el objetivo de identificar las principales necesidades.	Se desarrollan estrategias de ofrecimiento de nuevos productos y mejoramiento del servicio postventa.
Fuente: autor				

Para cada uno de los anteriores involucrados se logró identificar las estrategias y acciones a desarrollar en el contenido de este proyecto para el éxito del mismo.

Matriz dependencia-Influencia. En la tabla 8 se puede apreciar el nivel de influencia de los interesados, se aproxima a la influencia potencial de los actores del proyecto.

Tabla 8. Matriz dependencia - influencia

Nivel de influencia de los interesados			
Grado de dependencia de los interesados	NIVEL	Bajo	Alto
	Alto	Empleados de la organización	CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ
	Bajo	Clientes corporativos organización	Proveedores
Fuente: autor			

Matriz de temas y respuestas. A continuación en la tabla 9 se detalla la madurez de la institución frente a la respuesta del diseño del plan estratégico.

Tabla 9. Matriz de temas y respuestas

Respuesta organizacional	
LATENTE	2
EMERGENTE	2
EN CONSOLIDACIÓN	1
INSTITUCIONALIZADO	1

Madurez del diseño del plan estratégico en la organización	
EXPLORATORIO	2
EN DESARROLLO	2
INTEGRADA	1
ESTRATÉGICA	1
Fuente: autor	

Los valores que más se acerquen a cero se encontrarán en la zona de riesgo y los valores que más se acerquen al tope de la tabla se encontrarán más cerca de la zona de mayor oportunidad.

2.2.2.1 RiskBreakdownStructure -RiBS

Análisis cualitativo y cuantitativo – Matriz de riesgos. En el desarrollo de la evaluación, se realiza el análisis cuantitativo y cualitativo de los riesgos con sus posibles impactos y planes de acción. Este análisis se encuentra descrito en el Anexo C. Matriz de riesgos.

2.3 ESTUDIO ECONÓMICO - FINANCIERO

A continuación se detalla el estudio económico establecido para el desarrollo del proyecto.

2.3.1 EDT/WBS del proyecto. En el desarrollo de la elaboración de la EDT, se puede apreciar en cuatro categorías (diseño, desarrollo, planeación estratégica y gerencia de proyectos) como se desarrolla el mismo. Este análisis se encuentra en el Anexo F. EDT – Estructura de Desagregación del Trabajo.

2.3.2 Definición nivel EDT/WBS que identifica la cuenta de control y la cuenta de planeación. La cuenta de control se define en el nivel 3 de la EDT para monitorear y hacer seguimiento del cronograma establecido para el proyecto. A su vez, la cuenta de planificación se define en el nivel 4 de la EDT.

2.3.3 ResourceBreakdownStructure -RiBS-. Por medio de la definición de la RBS se utiliza para la implementación del sistema de información, se describen los recursos involucrados en el proyecto y sus necesidades de comunicación. Esta información esta consignada en el Anexo A. RBS del Riesgo.

2.3.4 CostBreakdownStructure -CBS-. En esta estructura se puede evidenciar los costos asociados al proyecto, a su vez se describen los costos directos e indirectos que afectan la realización del proyecto. Esta información esta consignada en el Anexo H. EDT – Estructura de desagregación del costo.

2.3.5 Fuentes y usos de fondos. El 100% de los fondos destinados para este proyecto se buscan obtener de las siguientes entidades.

La financiación inicialmente está orientada a buscar recursos de las entidades financieras que realizan inversiones en proyectos de creación o mejoramiento de empresas, para poder ser beneficiario es necesario presentar el proyecto para que sea revisado y se establezca sus beneficios.

Entre las entidades identificadas para este proceso se tienen las siguientes propuestas:

- FOMIPYME®.
- FONADE®.
- BANCAMIA®.

Se espera que el 20% de la realización de este proyecto sea obtenido por medio de alguna de las entidades anteriormente mencionadas.

El 80% restante se buscara por medio de la CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, quien es una de las entidades que apoya el desarrollo del proyecto ya que por medio del programa BOGOTÁ EMPRENDE busca que aquellas pequeñas empresas tengan una evolución y crecimiento que les permita mantenerse en su medio.

El destino de los fondos obtenidos se destinará para cubrir:

- Contratación de recursos necesarios para el proyecto.
- Gastos adicionales requeridos en el desarrollo del mismo.
- Seguridad de los sistemas de información requeridos.

A continuación se describe le financiamiento detallado requerido.

• Ingenieros senior de análisis información:	\$14.611.199
• Gerente Administrativo y Financiero	\$17.212.727
• Gerente de Operaciones	\$14.100.000
• Gerente de Proyecto	\$39.868.188
• Arriendo equipos de cómputo (servidor)	\$16.000.000

2.3.6 Flujo de caja del proyecto. Por medio de la programación realizada en Microsoft Project se puede apreciar el flujo de caja realizado para la identificación del manejo de los recursos económicos en el proyecto como se puede apreciar en el Anexo I. Flujo de caja por periodo trimestre.

2.3.7 Evaluación financiera. Como se puede apreciar en la tabla 10 en el estudio financiero -para el proyecto tenemos una TIR mayor que cero, lo que indica que el proyecto es rentable debido a que ofrece una rentabilidad mayor con respecto a la rentabilidad mínima requerida.

Tabla 10. Evaluación financiera

INFLACIÓN	2%
TASA EXPECTATIVA	4%
VPN	\$ 12.569.970,19
TIR	7,49%

Los **ingresos** son determinados por los productos ofrecidos por la compañía como unidades odontológicas y repuestos entre otras.

AÑOS	0	1	2	3	4
INVERSIONES	70.000.000	30.000.000	-	30.000.000	-
INGRESOS	-	41.637.345	43.275.672	25.252.018	26.242.963
EGRESOS	-	34.989.366	36.366.111	21.220.183	22.052.910
OTROS INGRESOS	-	-	-	-	138.206.491
FLUJO NETO CAJA	(70.000.000)	(23.352.021)	6.909.561	(25.968.165)	142.396.544

INGRESOS	-	41.637.345	43.275.672	25.252.018	164.449.455
EGRESOS	70.000.000	64.989.366	36.366.111	51.220.183	22.052.910

VPN EGRESOS -	\$ 230.497.765,10
VPN INGRESOS +	\$ 243.067.735,29
B/C	1,054534022

Fuente: autor

Análisis de sensibilidad. El análisis de sensibilidad evalúa el proyecto disminuyendo la tasa de expectativa de los inversionistas por falta de recursos. En la tabla 11 y tabla 12 se realiza un análisis aumentando la tasa de expectativa.

Tabla 11. Tasa de expectativa al 2%

INFLACIÓN	2%
TASA EXPECTATIVA	2%
VPN	\$ 20.829.130,61
TIR	7,49%

Los **ingresos** son determinados por los productos ofrecidos por la compañía como unidades odontológicas y repuestos entre otras.

AÑOS	0	1	2	3	4
INVERSIONES	70.000.000	30.000.000	-	30.000.000	-
INGRESOS	-	41.637.345	43.275.672	25.252.018	26.242.963
EGRESOS	-	34.989.366	36.366.111	21.220.183	22.052.910
OTROS INGRESOS	-	-	-	-	138.206.491
FLUJO NETO CAJA	(70.000.000)	(23.352.021)	6.909.561	(25.968.165)	142.396.544

INGRESOS	-	41.637.345	43.275.672	25.252.018	164.449.455
EGRESOS	70.000.000	64.989.366	36.366.111	51.220.183	22.052.910

VPN EGRESOS -	\$ 237.308.437,94
VPN INGRESOS +	\$ 258.137.568,54
B/C	1,087772398

Fuente: autor

Tasa de expectativa al 7%

Tabla 12. Análisis de sensibilidad tasa 7%

INFLACIÓN	2%
TASA EXPECTATIVA	7%
VPN	\$ 1.646.643,65
TIR	7,49%

Los **ingresos** son determinados por los productos ofrecidos por la compañía como Unidades Odontológicas y Repuestos entre otras.

AÑOS	0	1	2	3	4
INVERSIONES	70.000.000	30.000.000	-	30.000.000	-
INGRESOS	-	41.637.345	43.275.672	25.252.018	26.242.963
EGRESOS	-	34.989.366	36.366.111	21.220.183	22.052.910
OTROS INGRESOS	-	-	-	-	138.206.491
FLUJO NETO CAJA	(70.000.000)	(23.352.021)	6.909.561	(25.968.165)	142.396.544

INGRESOS	-	41.637.345	43.275.672	25.252.018	164.449.455
EGRESOS	70.000.000	64.989.366	36.366.111	51.220.183	22.052.910

VPN EGRESOS -	\$ 221.136.281,18
VPN INGRESOS +	\$ 222.782.924,83
B/C	1,007446284

Fuente: autor

3. PLANES DEL PROYECTO

A continuación de desarrollan los planes del proyecto para la organización JAR DENTAL.

3.1 PROGRAMACIÓN. A continuación se describe la programación del proyecto.

3.1.1 Alcance – WBS – Línea base. En los siguientes numerales se puede apreciar el alcance realizado para el proyecto, tomando como soporte la estructura desagregada del trabajo y línea base del cronograma.

Alcance. Desde la recolección de la información actual de la organización hasta el diseño el plan estratégico para la empresa JAR DENTAL para el periodo comprendido 2016 - 2017, con el fin de identificar ventajas competitivas.

Tabla 13. Alcance

Objetivos proyecto	Criterios de Éxito	Aprobador
<ul style="list-style-type: none"> - Gerencia del proyecto - Requerimientos - Contratación y adquisiciones - Análisis y diseño 	Entrega de la solución que cumpla con las necesidades de la Organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente del proyecto - <i>Sponsor</i> del proyecto
Fuente: autor		

3.1.2 Línea base. En la figura7 se describe la línea base para el proyecto elaborada en la programación.

Figura 7. Línea base de proyecto

	Comienzo	Fin
Actual	lun 02/02/15	vie 02/10/15
Previsto	NOD	NOD
Real	NOD	NOD
Variación	Od	Od

	Duración	Trabajo	Costo
Actual	196,11d	9,698,73h	\$ 114.628.570,20
Previsto	Od	Oh	\$ 0,00
Real	Od	Oh	\$ 0,00
Restante	196,11d	9,698,73h	\$ 114.628.570,20

Porcentaje completado:
 Duración: 0% Trabajo: 0%

Cerrar

Fuente: Microsoft Project

A su vez se relaciona el cálculo desarrollado en la estimación de duraciones con el uso de la distribución PERT-BETA NORMAL en el Anexo J. Duraciones esperadas con uso de la distribución.

3.1.2.1 Red. En el Anexo K. Diagrama de Red, podemos identificar la red elaborada para el proyecto, la cual se obtiene de la programación realizada para el Diseño de la Planeación Estratégica.

3.1.2.2 Cronograma. Dentro del proceso de programación, se presenta a continuación el cronograma del proyecto por medio de Microsoft Project el cual se puede apreciar en el Anexo L. Cronograma.

3.1.2.3 Nivelación de recursos. Dentro del desarrollo de la programación para el proyecto Planeación Estratégica, se identificó que uno de los recursos tenía sobre asignación para el Gerente de Operaciones en la categoría de diagnóstico Áreas de la Empresa, como lo muestra la figura8.

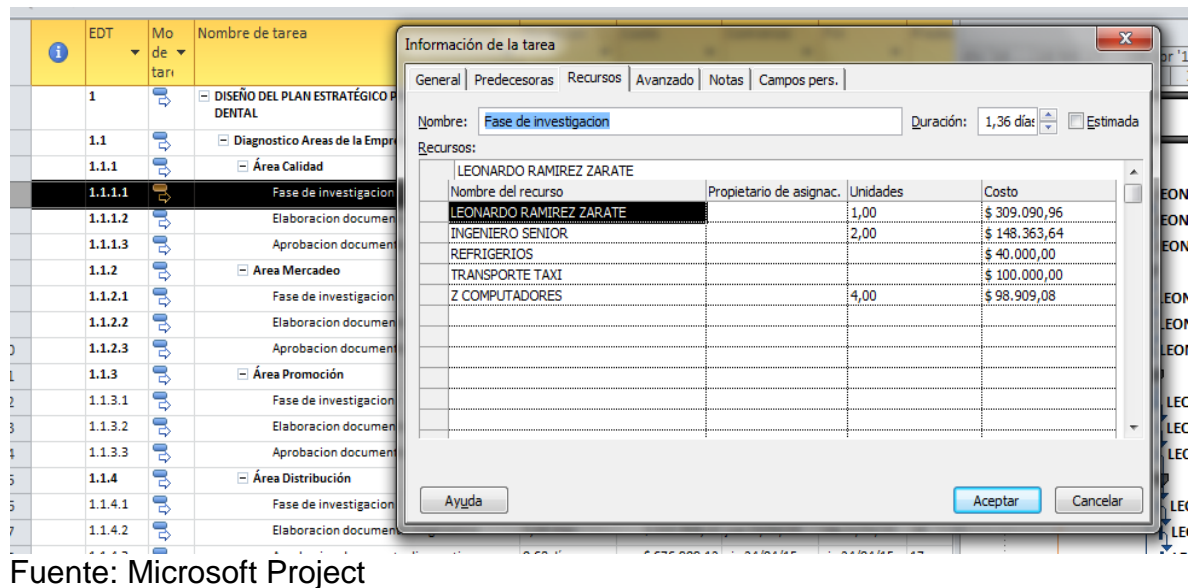
Figura 8. Nivelación de recursos

	i	EDT	Mo de	Nombre de tarea	Duración	Costo	Comienzo	Fin	Predec
1		1		DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA JAR DENTAL	196,11 días	\$ 114.628.570,20	lun 02/02/15	vie 02/10/15	
2		1.1		Diagnostico Areas de la Empresa	23,12 días	\$ 15.811.819,17	lun 13/04/15	lun 11/05/15	
3		1.1.1		Área Calidad	2,72 días	\$ 1.948.363,77	lun 13/04/15	mié 15/04/15	
4		1.1.1.1		Fase de investigacion	1,36 días	\$ 881.818,24	lun 13/04/15	mar 14/04/15	266
5		1.1.1.2		Elaboracion documento diagnostico	0,68 días	\$ 461.454,58	mar 14/04/15	mar 14/04/15	4
6		1.1.1.3		Aprobacion documento diagnostico	0,68 días	\$ 605.090,95	mar 14/04/15	mié 15/04/15	5
7		1.1.2		Area Mercadeo	2,72 días	\$ 2.059.636,49	mié 15/04/15	vie 17/04/15	

Fuente: Microsoft Project

Ahora bien realizando la nivelación de recursos correspondiente por medio de las herramientas de Microsoft Project se re distribuye la carga de trabajo entre los ingenieros senior de desarrollo y el Gerente de Proyecto, dando como resultado lo siguiente: (Ver figura9)






Figura 9. Diseño de plan estratégico



Fuente: Microsoft Project

3.1.2.4 Uso de recursos. Una vez realizada la programación del proyecto, a continuación en la figura 10 se relaciona el uso de recursos dentro del mismo, es de aclarar que el proyecto se desarrolló dentro de las instalaciones de la empresa JAR DENTAL, por lo cual no se hace el uso de oficinas de acuerdo a la solicitud del *Sponsor*.

Figura 10. Uso de recursos

		Nombre del recurso	Tipo	Iniciales	Grupo	Capa máx	Tasa estándar	Tasa horas extra	Costo/Uso	Acumular	Calendario base	Có
		 Grupo: ADMINISTRATIV			ADMINISTRAT	3			\$ 0,00			
1		LEONARDO RAMIREZ ZARATE	Trabajo	LEORAM	ADMINISTRAT	1	\$ 5.000.000,96/ms	\$ 30.000,00/hora	\$ 0,00	Prorrateo	Calendario Formulacion	
2		DAYANA MARQUEZ	Trabajo	DAYMAR	ADMINISTRAT	1	\$ 4.000.000,00/ms	\$ 25.000,00/hora	\$ 0,00	Prorrateo	Calendario Formulacion	
3		CAMILO ANDRES BONILLA	Trabajo	CAMBON	ADMINISTRAT	1	\$ 3.000.000,00/ms	\$ 20.000,00/hora	\$ 0,00	Prorrateo	Calendario Formulacion	
		 Grupo: COMPUTO			COMPUTO	5			\$ 0,00	Prorrateo		
4		Z COMPUTADORES	Trabajo	COM	COMPUTO	5	\$ 399.999,96/ms	\$ 0,00/hora	\$ 0,00	Prorrateo	Calendario Formulacion	
		 Grupo: COSTOS ADICIO			COSTOS ADICI							
5		TRANSPORTE TAX	Costo	TRAN	COSTOS ADI					Prorrateo		
6		REFRIGERIOS	Costo	REFRI	COSTOS ADI					Prorrateo		
		 Grupo: INGENIEROS			INGENIEROS	3			\$ 0,00	Prorrateo		
7		INGENIERO SENIOR	Trabajo	INGSEN	INGENIEROS	3	\$ 1.200.000,00/ms	\$ 10.000,00/hora	\$ 0,00	Prorrateo	Calendario Formulacion	

Fuente: Microsoft Project

3.1.3 Línea base del costo. A continuación se relaciona los valores claves del cronograma.

3.1.3.1 Presupuesto cuentas de control. A continuación en el Anexo M. Presupuesto con líneas de control, se elaboró el presupuesto definido para las cuentas de control de acuerdo a la programación realizada, en él se detalla los costos de cada trimestre, costo contingencia y reserva de gestión.

3.1.3.2 Indicadores. Los siguientes indicadores se establecieron como claves para el éxito del proyecto.

3.1.3.2.1 Curva S tiempo y presupuesto. Los indicadores ilustrados en el Anexo N. Curva S Tiempo, que se van a desarrollar en este proyecto se obtuvieron de la programación realizada y se definen de la siguiente forma:

- Curva S tiempo.
- Curva S presupuesto.

3.1.3.2.2 Otros indicadores para control de programas. Adicionalmente a los indicadores propuestos, el autor indica los siguientes indicadores de gestión como alternativas de medición para el éxito del mismo, en ellos se define el objetivo a medir, la frecuencia y métrica. Para lo cual se relacionan en el Anexo P. Otros indicadores de medición para el control de programas.

3.1.4 Riesgos principales con impacto, probabilidad de ocurrencia y acciones. En el proceso de identificación de riesgos, se resaltan aquellos con mayor probabilidad de ocurrencia y que requieren un foco de atención más alto, para llevar a cabo los planes de acción propuestos. A su vez en este estudio se propone la lista “*Watchlist*”; donde quedan consignados todos aquellos con una probabilidad más baja, pero que están en observación y control de que suban su probabilidad y se materialicen. Este análisis se puede apreciar en el Anexo C. Matriz de Riesgos.

3.1.5 Organización. A continuación se describe la estructura organizacional para el proyecto.

3.1.5.1 Estructura organizacional –OBS-En la implementación del proyecto y la definición de sus integrantes para el desarrollo de la gestión, se define cómo va a estar conformada la organización y sus responsabilidades en los siguientes documentos elaborados:

- Estructura Organizacional OBS – Anexo Q. Estructura Organizacional - OBS
- Matriz de responsabilidad RACI – Anexo R. Matriz RACI

3.2 PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO

A continuación se relacionan todos los planes de gestión requeridos para la implementación del sistema de información.

1. Plan de gestión de control de cambios, relacionado en el Anexo DD. Plan de Gestión de Control de Cambios.
2. Plan de gestión de alcance, relacionado en el Anexo CC. Plan de Gestión de Alcance.
3. Plan de gestión del tiempo, relacionado en el Anexo BB. Plan de Gestión del Tiempo.
4. Plan de gestión de la calidad, relacionado en el Anexo Y. Plan de Gestión de Calidad.
5. Plan de gestión de recurso humano, relacionado en el Anexo Z. Plan de Gestión de Recursos Humanos.
6. Plan de gestión de las comunicaciones, relacionado en el Anexo X. Plan de Gestión de las Comunicaciones.
7. Plan de gestión del riesgo, relacionado en el Anexo W. Plan de Gestión del Riesgo.
8. Plan de gestión de costos, relacionado en el Anexo AA. Plan de Gestión del Costo.
9. Plan de gestión de las adquisiciones, relacionado en el Anexo V. Plan de Gestión de Adquisiciones.
10. Plan de gestión de involucrados, relacionado en el Anexo U. Plan de Gestión de Involucrados.

4. CONCLUSIONES

- La integración de los grupos de procesos de la dirección de proyectos y las áreas de conocimiento, me permite dirigir y desarrollar el proyecto de una forma estructura y asegurar el cumplimiento de las necesidades y expectativas de cada interesado creando un ambiente propicio para el éxito del proyecto.
- A partir de los escenarios identificados en la empresa JAR DENTAL, el proyecto presenta soluciones que ayudan a la empresa a crecer y generar rentabilidad para las metas definidas por sus directivos.
- El análisis de fortalezas y debilidades en la empresa JAR DENTAL, es un ejercicio importante que permitió conocer la situación real de la empresa, con el propósito de planear estrategias de mejora.
- Al identificar los problemas que la empresa presenta en su actualidad, el Gerente de Proyecto y su equipo de trabajo tienen los fundamentos necesarios para dar respuesta a las necesidades y requerimientos de los *stakeholders*.
- La adecuada planeación del proyecto es un factor determinante para el éxito o fracaso del mismo.
- Con el estudio realizado en la empresa JAR DENTAL y el apoyo del programa Bogotá Emprende, logre identificar los beneficios de llevar a cabo un plan estratégico en esta organización y principalmente dentro de las más destacables el aumento de su rentabilidad, mejorar su cuota de participación en el mercado, tener una ventaja comparativa destacable frente a sus competidores y ofrecer productos y servicios con la mayor calidad. Todo lo anterior fue trasladado a la realidad de las pymes colombianas ya que si bien es cierto el plan en línea desarrollado ofrece varias oportunidades para sus empresas participantes el gerente de JAR DENTAL visualiza cada vez de forma clara los beneficios reales que su empresa lograría alcanzar, visualizando así en cada una de las áreas de la empresa sus debilidades y fortalezas para poder mejorarlas cada día implementando sistemas de control y seguimiento continuo.
- De acuerdo a las análisis realizados se identificó que la empresa debe mejorar en el corto plazo en las siguientes áreas: ventas, finanzas y mercadeo, es allí donde el éxito está enfocado ya que observando la tendencia actual de este mercado las empresas se están viendo obligadas a cambiar por los mercados externos y alianzas estratégicas de otras organizaciones, donde sobrevive el que más venda y logre crear una cultura de fidelización en sus clientes.

- Dentro de todo este proceso es importante la participación de sus colaboradores y la forma como el gerente de la organización logre encadenar todos sus macro procesos y procesos al cumplimiento de la misión y visión de la organización, soportándose en los objetivos y valores en el desarrollo de cada una de las funciones, dejando atrás el paradigma del “gerente familiar” y siendo más estratégica y agresivo con el mercado al que se enfrenta, mejorando la planeación y administración de los negocios.
- Dentro del rubro económico que debería acarrear la empresa para el desarrollo de este proyecto logramos evidenciar que debe ingresar a los programas de financiación ofrecidos por el programa ya que sus beneficios en tasas son muy bajos y proyectados a periodos de tiempo en respuesta a los resultados del programa. Este esfuerzo no pone en riesgo la estructura actual de la empresa, por el contrario traería proyecciones positivas en rentabilidad, creando y ajustando los modelos económicos actuales.
- Por último prepararse para los futuros acuerdos comerciales e internacionalización del producto traerá beneficios a corto plazo, soportando sus procesos en el cliente interno – externo, seguir en el programa Bogotá Emprende traerá numerosos beneficios en ver experiencias de empresas que actualmente mejoraron toda su estructura para ser más rentables, y sobre todo contar con el apoyo del gobierno mantener y proyectar los negocios de la empresa a futuro.

BIBLIOGRAFÍA

ADEUDIMA. ¿Qué es estructura organizacional? [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: www.adeudima.com/?page_id=126

BALLESTEROS DÍAZ, Bernardo. Planeación Estratégica: Guía Didáctica. Bogotá: Fundación Universitaria Luís Amigó. 2011. 170 p.

BANCOLDEX. Servicios. [en línea], [consultado el 23 de marzo de 2015]. Disponible en: www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?catl D=116& con ID=849

BERGER, Gastón. ¿Qué es Prospectiva de gerencia?.[en línea], [consultado el 2 de marzo de 2015]. Disponible en: www.degerencia.com/articulo/que-es-prospectiva

BONILLA, Camilo Andrés. Basado en la definición de Visión, Misión y Objetivos [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en:<http://es.scribd.com/Elaboracion-de-Mision-Vision-Valores>.

BUENAS TAREAS. Proyecto Jardental. [en línea], [consultado el 2 de marzo de 2015]. Disponible en: www.buenastareas.com › Página principal › Temas Variados

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Financiamiento empresarial. [en línea], [consultado el 23 de marzo de 2015]. Disponible en: ccb.org.co/

DEFINICIÓN ABC. Definición gerente. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: www.definicionabc.com › General

DE GERENCIA. Liderazgo. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: www.degerencia.com › Habilidades gerenciales

EL VALOR DE LOS VALORES. Definición de valores. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: [elvalordelos**valores**.com/definicion-de-los-valores](http://elvalordelosvalores.com/definicion-de-los-valores)

ENCICLOPEDIA FINANCIERA. ¿Qué es desarrollo organizacional?. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: [www.encyclopediafinanciera.com/.../**desarrollo-organizacional**.htm](http://www.encyclopediafinanciera.com/.../desarrollo-organizacional.htm)

_____. ¿Qué es cultura organizacional? [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: www.encyclopediainanciera.com/.../cultura-organizacional.ht

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN. Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones. [en línea], [consultado el 2 de marzo de 2015]. Disponible en: edicioneSean.ean.edu.co/.../83-modelo-de-modernizacion-para-la-gestion

FOCUS GROUP Definición de Visión, Misión y Objetivos [en línea], [consultado el 23 de marzo de 2015]. Disponible en: <http://es.scribd.com/Elaboracion-de-Mision-Vision-Valores>

FONDO NACIONAL DE GARANTÍAS. Informe de gestión. [en línea], [consultado el 23 de marzo de 2015]. Disponible en: www.fng.gov.co

FUNIBER.ORG. Dirección estratégica. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: www.funiber.org › ... › Dirección Estratégica

GACETA DENTAL. Investigación y análisis de datos en el mercado odontológico" [en línea], [consultado el 2 de marzo de 2015]. Disponible en: <http://www.gacetadental.com/noticia/4525/>

GEREST.ES. Perfil de Capacidad Interna. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: gerest.es.tl/ANALISIS-PCI.htm

_____. Definición de POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: gerest.es.tl/ANALISIS-POAM.

GESTIOPOLIS. ¿Qué es proceso de consultoría?. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: www.gestiopolis.com/el-proceso-de-consultoria-organizacional

GÓMEZ CEJA, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. México; Edicol, 1976

GULICK, Luther. Papers on the Science of administration, Columbia University, Institute of Public Administration, 1937, p.3.

ISO 21500. Matriz de trazabilidad. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: www.iso-21500.es/.../g_iso21500_alc_p05_matriz_trazabilidad_

LA REPÚBLICA. Informe. Bogotá: Edición Impresa 12 mayo 2011. [www.larepublica.com.co](http://larepublica.com.co)

LEIFERMA, Uriel. Nociones Organizacionales Críticas para el proceso de planificación. Ficha técnica de contenidos, Bogotá: INAP, 1996

LEVY, Alberto. Planeamiento Estratégico. Buenos Aires: Machi, 1981. p. 25

LINGUE. Valorativos corporativos. [en línea], [consultado el 2 de marzo de 2015]. Disponible en: [www.linguee.es/espanol-ingles/traduccion/ **explotar +negocio**](http://www.linguee.es/espanol-ingles/traduccion/explotar+negocio)

MINISTERIO DE COMERCIO. informe de Comercio, industria y turismo. Febrero 2010. [en línea], [consultado el 2 de marzo de 2015]. Disponible en: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/EstudiosEconomicos/2010-ImpoFebrero.pdf>

MORELLO, Agustín. Programa Argentino de Seguridad Social. Buenos Aires, PASS, 1966. p.12

ORTIZ, Guillermo Eduardo. Programa Bogotá Emprende. [en línea], [consultado el 2 de marzo de 2015]. Disponible en: [www.empresario.com.co/recursos/page_flip/ CRC/.../ searchtext](http://www.empresario.com.co/recursos/page_flip/CRC/.../searchtext).

ORTIZ, Guillermo Eduardo. Programa Bogotá Emprende. [en línea], [consultado el 2 de marzo de 2015]. Disponible en: [www.empresario.com.co/recursos/page_flip/ CRC/.../ searchtext](http://www.empresario.com.co/recursos/page_flip/CRC/.../searchtext).

PROEXPORT. Noticias. [en línea], [consultado el 2 de marzo de 2015]. Disponible en: <http://www.proexport.com.co/noticias>

PROMONEGOCIOS. Definición de Eficacia. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: [www.promonegocios.net/**administracion**/definicion-**eficacia.h**](http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.h)

_____. Definición misión. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: [www.promonegocios.net/mercadotecnia/**mision**-concepto.htm](http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm)

RUSSELL L. Ackoff. Un concepto de planeación de empresa. México: Limusa. 1 Ed. 1988.

SCRIBD. Análisis ciclo de vida del producto, o el bien, o el servicio, o el resultado (Eco-Indicador 99, ISO 14040/44/TR14047 y PAS 2050). [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: <https://www.scribd.com/doc/233099714/Tools-4>

SERNA Humberto. Propuesta para estructurar el área administrativa de PCI. Bogotá: 3 Editores, 2011. p. 121.

SLIDESHARE. Objetivos corporativos. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: es.slideshare.net/evagongora5/objetivos-corporativos

THEFREEDICTIONARY. ¿Qué es control? [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: es.thefreedictionary.com/control

_____. ¿Qué es desempeño? [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: es.thefreedictionary.com/desempeño

TRABAJO.COM. Definición de visión. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: www.trabajo.com.mx/visión_de_una_empresa.

UNIVERSIDAD NACIONAL VIRTUAL. Definición DOFA. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/.../cap2lecc2_3.htm

UNIVERSIDAD JAVERIANA. Matriz.[en línea], [consultado el 23 de marzo de 2015]. Disponible en: [www.javeriana.edu.co/Facultades/C...y.../matriz %20 peyea.doc](http://www.javeriana.edu.co/Facultades/C...y.../matriz%20peyea.doc)

VARGAS RIVERA, Ruth. Desarrollo de Proyectos. México: Instituto Tecnológico de Morelia. 2003. 120 p.

VARGAS. Fundamentos de la Teoría de la planificación [en línea], [consultado el 2 de marzo de 2015]. Disponible en: antares.itmorelia.edu.mx/~rvargas/desproy/IPN-001-2003A.pdf

WIKIPEDIA. Definición de eficiencia. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: es.wikipedia.org/wiki/Eficiencia.

_____. Definición de estrategia. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: es.wikipedia.org/wiki/Estrategia

_____. Definición de gestión. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: es.wikipedia.org/wiki/Gestión

_____. Planeación estratégica. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: es.wikipedia.org/wiki/Planificación_estratégica

_____. Innovación [en línea], [consultado el 2 de marzo de 2015]. Disponible en: es.wikipedia.org/wiki/Innovación

_____. ¿Qué es liderazgo? [en línea], [consultado el 2 de marzo de 2015]. Disponible en: es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo

WORDREFERENCE. ¿Qué es diagnóstico? [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: www.wordreference.com/definicion/diagnostico

_____. Definición de objetivo. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: www.wordreference.com/definicion/objetivo

ZONA ECONÓMICA. ¿Qué es competitividad?. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: www.zonaeconomica.com › Diccionario de Economía

_____. Planeación desde la teoría desde la prospectiva o de innovación. [en línea], [consultado el 2 de marzo de 2015]. Disponible en: www.zonaeconomica.com › Prospectiva y Métodos Estratégicos

ANEXOS

Anexo A. RBS Del Riesgo



Anexo B. Project Chart

Título del proyecto: DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA JAR DENTAL PARA EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE 2016– 2017

Sponsor del Proyecto: Gerente **Fecha de preparación:** 04-12-2014
organización JAR DENTAL S.A.S

Gerente del proyecto: Equipo del **Cliente Proyecto:** JAR DENTAL S.A.S
proyecto

Propósito del proyecto o justificación

Mejorar el desempeño y aumentar el crecimiento de la organización JAR DENTAL dentro de la industria donde se desenvuelve, aportando el diseño de un plan estratégico que responda a las necesidades actuales.

Descripción del proyecto

Como resultado de este proyecto se dará la importancia de llevar a cabo un plan estratégico a la empresa JAR DENTAL ya que le traerá beneficios como proyectar su futuro a largo plazo basado en estrategias alcanzables y sobretodo centradas en la realidad de las PYMES colombianas con el respaldo y seguimiento ofrecido de la CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, la cual no solo es un soporte desde el inicio, sino que acompaña a la empresa en el desarrollo de sus funciones por más de cinco años trayéndole beneficios de asesoría continua y tributarios . Esta actividad de gerencia moderna no era necesaria en el mundo anterior a la globalización y a los tratados de libre comercio, hoy estas actividades de modernización se han convertido en condición necesaria para sobrevivir y para consolidar una empresa exitosa.

Requerimientos del proyecto y producto

Requerimientos de proyecto:

- a. La organización cuenta con procesos definidos en sus procesos necesarios para el diseño del plan estratégico.
- b. La organización tendrá un Gerente de proyecto.

Requerimientos de producto:

- a. Estrategias para el fortalecimiento de la marca.

- b. Estrategias para la apertura de nuevos mercados potenciales.
- c. Estrategias para la fidelización y retención de clientes.
- d. Estrategias para el desarrollo de *marketing*.
- e. Estrategias para la estructuración de la organización.
- f. Fortalecimiento de la dirección por parte de la Gerencia de la Organización.

Riesgos iniciales

Oportunidades

- a. Ampliar la apertura de mercados.
- b. Subsidio empresarial por parte de la CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ.
- c. Fortalecimiento y posicionamiento de la empresa en la industria.
- d. Participación en licitaciones públicas.
- e. Alianzas comerciales con otros mercados.

Amenazas

- a. Estrategias desarrolladas en el proyecto no aceptadas por los empleados de la organización JAR DENTAL.
- b. Desconocimiento del servicio prestado por los clientes.
- c. Beneficios no claros para los clientes potenciales o prospectos.
- d. El proveedor de servicio no cumple con los tiempos establecidos.
- e. La organización no cuenta con el personal idóneo para el desarrollo de la solución.
- f. Errores en la estimación del alcance, presupuesto y cronograma a causa del personal no idóneo para en el desarrollo y estimación de los mismos, afectando los objetivos plasmados en cada fase del proyecto.
- g. Cambio del equipo de trabajo por parte del proveedor por cambio de actividades externas al proyecto afectando los objetivos del proyecto.
- h. No aceptación del proyecto en la cultura organizacional actual.

Alcance

Diseñar el plan estratégico para la empresa JAR DENTAL para el periodo comprendido 2016 - 2017, con el fin de identificar ventajas competitivas.

Objetivos proyecto	Criterios de Éxito	Aprobador
-Gerencia del proyecto -Requerimientos -Contratación y adquisiciones -Análisis y diseño	Entrega de la solución que cumpla con las necesidades de la Organización.	-Gerente del proyecto -Sponsor del proyecto

Tiempo

11 meses para la elaboración de y entrega del producto final sin superar el tiempo establecido. La varianza permitida dentro del proyecto es de 30 días de atraso como máximo. El *Sponsor* asignó un 11% de reserva de gestión para adición al presupuesto. A su vez, se establece un valor de umbral del 3% para no generar el uso de recursos adicionales.

Costo:

\$115.000.000

El costo del proyecto debe estar cubierto por lo definido en el presupuesto, en caso de incidentes se usará el 11% de reserva en el presupuesto.

El costo del proyecto deberá tener un rango de desviación del 3% para no generar uso de recursos adicionales.

Factores claves para el éxito (alcance, tiempo y costo)

Determinación de metas y estrategias en las ventas mensuales y la adquisición de nuevos clientes.

Fidelización y retención de los clientes actuales de la organización.

Creación de indicadores que midan metas.

Comunicación clara con el equipo del objetivo social de la compañía.

Conocimiento de las motivaciones del recurso humano inmerso en el proyecto.

Correcto uso del presupuesto asignado en el proyecto

Criterios de aceptación

- El proyecto debe desarrollarse en las instalaciones de la organización JAR DENTAL.
- Para aceptar la solución se deberán presentar reportes con el desarrollo del plan estratégico de forma semanal que cumplan con las necesidades presentadas.
- Toda información que se genere a raíz del presente proyecto y derechos de autor son de la organización.
- Las estrategias deben estar basadas en las áreas bases de plan de negocio dadas por la CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ (programa Bogotá emprende).

Otros

RESUMEN DE HITOS	FECHA VENCIMIENTO
Inicio proyecto	02 febrero de 2015
Reunión aceptación documento diagnóstico empresa JAR DENTAL	02 de marzo de 2015
Acta aprobación documento diseño planeación estratégica	13 de mayo de 2015
Acta aprobación documento desarrollo planeación estratégica	16 de julio de 2015
Aprobación Project Chart	17 de agosto de 2015
Aprobación planes gestión de proyecto	24 de septiembre de 2015
Aprobación acta cierre de proyecto	29 de septiembre de 2015
Fin proyecto	02 de octubre de 2015

Presupuesto estimado: El presupuesto estimado para este proyecto es de \$1150.000.000 con una reserva del 11% para cubrir eventualidades

Nivel de autoridad del Gerente de Proyecto

En decisiones del equipo de trabajo: El Gerente de proyecto toma las decisiones acerca de las tareas del equipo de trabajo. En caso de requerir el

cambio de una persona está en el poder de hacerlo.

En administración del presupuesto y variación: La administración del presupuesto y de la varianza la realiza el *Sponsor*, bajo la previa validación y revisión del Gerente de Proyecto.

En decisiones técnicas: El Gerente de proyecto actúa como persona encargada de las decisiones técnicas con el apoyo del gerente administrativo financiero y de operaciones.

En resolución de conflictos: El Gerente de proyecto actúa como persona encargada en la resolución de conflictos.

Ruta para escalar limitaciones

En decisiones del equipo de trabajo:

- a. El Gerente de proyecto se reúne con su equipo para direccionar las tareas.
- b. En caso de requerir el cambio de algunas de las personas del equipo lo puede hacer baso su autonomía.

En administración del presupuesto y varianza: El Gerente de proyecto realiza el análisis correspondiente y lo escala al *Sponsor* para la solución del tema.

En decisiones técnicas: El Gerente de proyecto se reúne con el gerente de operaciones para atender los asuntos correspondientes, a su vez toma las decisiones necesarias.

En resolución de conflictos:

- a. La resolución se realiza entre las partes afectadas.
- b. En caso de ser necesario se escala con el gerente de proyecto.
- c. En caso de ser necesario se escala al *Sponsor*.

Firmas

Aprobaciones: La presente carta de Constitución se hace oficial por medio de la aprobación y verificación del Gerente General de la organización JAR DENTAL S.A.S y quien actúa como Gerente de Proyecto.

JOSÉ AGUSTÍN RODRÍGUEZ
Gerente General JAR DENTAL S.A.S

LEONARDO RAMÍREZ ZARATE
Gerente de proyecto

Anexo C. Matriz de Riesgos

TABLA POSIBILIDAD DE OCURRENCIA DE LOS RIESGOS

POSIBILIDAD		
Escala	Puntaje	Descripción
Bajo	1%	Poco probable que ocurra, se basa en la información actual. Las circunstancias de ocurrencia son improbables.
Medio	2%	Existe una probabilidad de ocurrencia.
Alto	3%	Alta probabilidad de ocurrencia, basado en circunstancias del proyecto.

TABLA IMPACTO DE RIESGOS

Escala	Puntaje	Descripción
Bajo	1	Impacto menor sobre el proyecto, entre 0 y 1,5% de desviación en el alcance, de la fecha del cronograma o presupuesto del proyecto.
Medio	2	Impacto medio sobre el proyecto, entre 1,51% y 3% de desviación en el alcance, de la fecha final del cronograma o presupuesto del proyecto.
Alto	3	Impacto significativo sobre el proyecto, entre 3,01% de desviación del alcance, de la fecha final del cronograma o presupuesto del proyecto.

TABLA CLASIFICACIÓN DE LOS RIESGOS POR COLORES

Rango	Prioridad	Color
Entre 0% y 1%	Bajo	
Entre 1% y 2%	Medio	
Entre 2% y 3%	Alto	

MATRIZ DE LOS RIESGOS

No.	TIPO	RIESGO	CAUSA	EFFECTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	PROMEDIO	COLOR
1	Amenaza	No aceptación de entregables del proyecto	Rechazo por parte de los interesados / Gerencia organización /gerente proyecto	Retraso cierre fase/paquete trabajo/actividades. Estimado el retraso en 1 semana por tiempo de corrección en fase de control por parte del gerente de proyecto estimada en \$2.000.000	2%	3%	2,50%	
2	Amenaza	Fuentes de información no oficiales	Investigaciones externas no controladas. Suposición en investigación de primera necesidad	Retraso cierre fase/paquete trabajo/actividades. Días de retraso por información desactualizada 5 días hábiles estimado en \$1.500.000	2%	3%	2,50%	
3	Amenaza	Incapacidades equipo del proyecto	Enfermedades	Perdida de 8 horas diarias por cada novedad de fuerza mayor reportada por los integrantes del equipo. \$800.000 por cada 8 horas.	2%	3%	2,50%	
4	Amenaza	Conflictos internos integrantes del proyecto	Diferencias formas de trabajo	Afectación clima laboral. Impacto en la productividad de cada colaborador afectado en 2 horas diarias por cada jornada de trabajo estimadas en \$200.000 por cada dos horas.	2%	3%	2,50%	
5	Oportunidad	Innovación en presentación de reuniones sobre avances del proyecto en lapsos costos de tiempo por diferentes medios web, presenciales, etc	Esfuerzo adicional por parte del equipo de proyecto	Disminución de 1 semana en la entrega final del proyecto. Satisfacción para el inversionista y partes interesadas en el conocimiento del estado del proyecto. \$2.000.000	2%	3%	2,50%	
6	Amenaza	No toma de decisiones	No toma de decisiones en los momentos requeridos en el proyecto. Falta de argumentación por parte del equipo del proyecto de acuerdo a su rol.	Retraso cierre fase/paquete trabajo/actividades. Retraso de 1 semana (por cada decisión no tomada/sujeto a la descripción de cada fase).	1%	3%	2%	

No.	TIPO	RIESGO	CAUSA	EFFECTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	PROMEDIO	COLOR
7	Amenaza	Resistencia al cambio	Causada por el Inversionista de la organización o integrantes del proyecto	Retraso cierre fase/paquete trabajo/actividades en 5 días hasta llegar a acuerdos que permitan la continuidad del proyecto.	1%	3%	2%	
8	Amenaza	Dificultades en la comunicación de los integrantes del equipo	Errores en la elaboración del plan de comunicaciones del proyecto	Se estima en 1 día el reacondicionamiento del equipo de trabajo por cada integrante afectado en un sobre costo del 15% por paquete de trabajo impactado. Mensajes no recibidos a tiempo dentro de las partes interesadas.	1%	3%	2%	
9	Amenaza	Retiro de integrantes del proyecto	Retiro voluntario/Involuntario.	No terminación fases/actividades. Retraso de 1 semana en las actividades asignadas al colaborador retirado, aprox. Contingencia horas laboradas en \$800.000.	1%	3%	2%	
10	Amenaza	Nuevas políticas que impacten el proyecto	Políticas generadas por la gerencia de la organización.	Cambio alcance del proyecto. Ampliación de 3 semanas por la inclusión de una política no contemplada en la planeación inicial del proyecto.	1%	3%	2%	
11	Amenaza	Desastres naturales	Naturaleza	Daño a la infraestructura del proyecto. Restauración de la estructura del proyecto base avaluado en \$5.000.000.	1%	3%	2%	
12	Amenaza	Información desactualizada	Falta de investigación y documentación oportuna	Error en el desarrollo de actividades/fases. Días de retraso por información desactualizada 5 días hábiles.	1%	3%	2%	
13	Amenaza	Perdida de información almacenada	Fallas en los sistemas de información	Error en el desarrollo de actividades/fases. Restauración de la estructura del proyecto base avaluado en \$5.000.000.	1%	3%	2%	

No.	TIPO	RIESGO	CAUSA	EFFECTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	PROMEDIO	COLOR
14	Amenaza	No identificación de los factores negativos o no controlados que impactan el desarrollo del proyecto	Falta investigación	Cambio alcance del proyecto estimado en 1 semana por cada factor no identificado tanto positivo como negativo.	1%	3%	2%	
15	Amenaza	Cambio de priorización de requerimientos o necesidades del proyecto	Revisión puntos de control / Solicitados por el Inversionista	Reorganización de la planificación del proyecto estimadas en 4 días por cada cambio no controlado.	1%	3%	2%	
16	Amenaza	Selección errada de indicadores de gestión para el seguimiento del avance de los paquetes de trabajo	Error en la toma de decisiones	Retraso en 5 días por cada indicador con errores identificados.	1%	3%	2%	
17	Amenaza	Especificaciones en el insumo del producto no cumpla con las normas	Falta de control en el desarrollo de especificaciones por parte del gerente	Desarrollo de paquetes de trabajos no incluidos en el cronograma del proyecto. Aumento del costo en cada paquete de trabajo modificado en un 15%.	1%	3%	2%	
18	Amenaza	Recorte de presupuesto	No entrega de recursos por parte del inversionista en los tiempos indicados en el contrato	Detención en el desarrollo de fases del proyecto Por cada semana de retraso en la entrega de recursos el proyecto se aplazara 2 semanas.	1%	3%	2%	
19	Amenaza	Integrantes del equipo no comparten el mismo objetivo	Falta de participación del equipo en la comunicación de metas y objetivos que se quieren lograr con el desarrollo del proyecto	Se estima en 1 día el reacondicionamiento del equipo de trabajo por cada integrante afectado en un sobre costo del 15% por paquete de trabajo impactado.	1%	3%	2%	
20	Amenaza	Ocupaciones extra laborales del gerente del proyecto	Atención de actividades no inherentes al proyecto	Cada hora de trabajo extra laboral por parte del gerente de proyecto se estima en un costo de \$90.000. Atención no oportuna de necesidades del proyecto.	1%	3%	2%	
21	Amenaza	Incumplimiento especificaciones del contrato	No cumplimiento del contrato	Inclusión de asesoría jurídica estimada en \$8.000.000. Penalizaciones legales y contractuales.	1%	3%	2%	

No.	TIPO	RIESGO	CAUSA	EFFECTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	PROMEDIO	COLOR
22	Amenaza	Producto entregado no cumple con la visión del gerente de la organización	Error en la definición del alcance y objetivo del proyecto	Sobre costo estimado por cada paquete de trabajo estimado en un 50%, adicional el tiempo de 1 mes en las correcciones que conlleve el cambio no controlado.	1%	3%	2%	
23	Amenaza	Plan estratégico esta por fuera del presupuesto asignado para la implementación	Error en el cálculo del costo del proyecto	Atraso de 1 semana paro del desarrollo del proyecto.	1%	3%	2%	
24	Amenaza	Recortes en el tiempo asignado en el desarrollo del proyecto	Cambio de objetivo del proyecto por parte del inversionista	Por cada cambio no controlado se estima un recorte de 1 semana en el desarrollo del proyecto con los sobrecosto en un 30% para cada paquete de trabajo.	2%	2%	2%	
25	Oportunidad	Mejora continua en la prestación del servicio y calidad en el desarrollo de actividades y fases de proyecto	Esfuerzo adicional por parte del equipo de proyecto	Disminución de 1 semana en la entrega final del proyecto. Satisfacción para el inversionista y partes interesadas en el conocimiento del estado del proyecto	1%	3%	2%	
26	Oportunidad	Estudios estadísticos de avances no especificados en el contrato inicial del proyecto	Esfuerzo adicional por parte del equipo de proyecto	Disminución de 1 semana en la entrega final del proyecto. Satisfacción para el inversionista y partes interesadas en el conocimiento del estado del proyecto.	1%	3%	2%	
27	Oportunidad	Aumento de eficiencia en el desarrollo del proyecto	Uso eficiente de los recursos	Disminución de 1 semana en la entrega final del proyecto. Satisfacción para el inversionista y partes interesadas en el conocimiento del estado del proyecto	1%	3%	2%	
28	Amenaza	Resultados de los indicadores de gestión no útiles para la toma de decisiones	Falta de investigación	Retraso en 5 días por cada indicador con errores identificados.	1%	2%	1,50%	
29	Amenaza	Inexperiencia en el uso de tecnología utilizada en el desarrollo del proyecto	Contratación del personal no idóneo en el uso de tecnologías	Errores en los cálculos y resultados obtenidos. Sobrecostos en el costo de cada actividad con error identificado en un 50% para su corrección.	1%	2%	1,50%	

No.	TIPO	RIESGO	CAUSA	EFFECTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	PROMEDIO	COLOR
30	Amenaza	Trabajos no programados	Actividades no contempladas en el desarrollo del EDT	Ampliación tiempos y recursos del proyecto no estimados. Por cada actividad no contemplada se hace una reserva de \$1.000.000 para su desarrollo junto con 8 días hábiles de desarrollo.	1%	2%	1,50%	
31	Amenaza	Supuestos no validos	Falta de veracidad en la información	Por cada error identificado en la toma de decisiones se retrasa el proyecto en 1 semana con los costos reales del paquete de trabajo.	2%	1%	1,50%	
32	Amenaza	Oposición comunitaria por el desarrollo de proyectos en salud oral	Afectación a la sociedad por los impactos del desarrollo del proyecto	Inclusión de asesoría jurídica estimada en \$8.000.000 para el tratamiento de interesados externos del proyecto, adiconamiento de 1 mes en el desarrollo de proyecto.	1%	2%	1,50%	
33	Amenaza	Ofertas atraentes a bajo costo para el desarrollo del proyecto al inversionista por parte de la competencia. Competencia puede optar por un plan estratégico similar al desarrollado	No confidencialidad del desarrollo del proyecto por las partes interesadas	Disminución en un 5% en el costo del proyecto para el inversionista. Planes estratégicos de las organizaciones del sector similares	1%	2%	1,50%	
34	Amenaza	Proyecto no atrayente para inversionistas	Objeto del proyecto no rentable en el tiempo	Sobrecostos por valor de \$5.000.000 utilizados en estrategias de retención de cliente. Atracción de la marca para próximos proyectos no influyente.	1%	2%	1,50%	
35	Oportunidad	Certificación del plan estratégico por parte de la Cámara de Comercio de Bogotá	Negociación y presentación del proyecto por parte del gerente en entidades gubernamentales	Adición de recursos por valor de \$10.000.000 para el desarrollo del proyecto por parte de la CÁMARA DE COMERCIO.	1%	2%	1,50%	

Anexo D. WatchList

No.	TIPO	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	PROMEDIO	COLOR
1	Amenaza	No toma de decisiones	1%	3%	2%	
2	Amenaza	Resistencia al cambio	1%	3%	2%	
3	Amenaza	Dificultades en la comunicación de los integrantes del equipo	1%	3%	2%	
4	Amenaza	Retiro de integrantes del proyecto	1%	3%	2%	
5	Amenaza	Nuevas políticas que impacten el proyecto	1%	3%	2%	
6	Amenaza	Desastres naturales	1%	3%	2%	
7	Amenaza	Información desactualizada	1%	3%	2%	
8	Amenaza	Perdida de información almacenada	1%	3%	2%	
9	Amenaza	No identificación de los factores negativos o no controlados que impactan el desarrollo del proyecto	1%	3%	2%	
10	Amenaza	Cambio de priorización de requerimientos o necesidades del proyecto	1%	3%	2%	
11	Amenaza	Selección errada de indicadores de gestión para el seguimiento del avance de los paquetes de trabajo	1%	3%	2%	
12	Amenaza	Especificaciones en el insumo del producto no cumpla con las normas	1%	3%	2%	
13	Amenaza	Recorte de presupuesto	1%	3%	2%	
14	Amenaza	Integrantes del equipo no comparten el mismo objetivo	1%	3%	2%	
15	Amenaza	Ocupaciones extra laborales del gerente del proyecto	1%	3%	2%	
16	Amenaza	Incumplimiento especificaciones del contrato	1%	3%	2%	
17	Amenaza	Producto entregado no cumple con la visión del gerente de la organización	1%	3%	2%	
18	Amenaza	Plan estratégico esta por fuera del presupuesto asignado para la implementación	1%	3%	2%	
19	Amenaza	Recortes en el tiempo asignado en el desarrollo del proyecto	2%	2%	2%	
20	Oportunidad	Mejora continua en la prestación del servicio y calidad en el desarrollo de actividades y fases de proyecto	1%	3%	2%	
21	Oportunidad	Estudios estadísticos de avances no especificados en el contrato inicial del proyecto	1%	3%	2%	
22	Oportunidad	Aumento de eficiencia en el desarrollo del proyecto	1%	3%	2%	
23	Amenaza	Resultados de los indicadores de gestión no útiles para la toma de decisiones	1%	2%	1,50%	
24	Amenaza	Inexperiencia en el uso de tecnología utilizada en el desarrollo del proyecto	1%	2%	1,50%	
25	Amenaza	Trabajos no programados	1%	2%	1,50%	
26	Amenaza	Supuestos no validos	2%	1%	1,50%	

27	Amenaza	Oposición comunitaria por el desarrollo de proyectos en salud oral	1%	2%	1,50%	
28	Amenaza	Ofertas atractivas a bajo costo para el desarrollo del proyecto al inversionista por parte de la competencia. Competencia puede optar por un plan estratégico similar al desarrollado	1%	2%	1,50%	
29	Amenaza	Proyecto no atractivo para inversionistas	1%	2%	1,50%	
30	Oportunidad	Certificación del plan estratégico por parte de la Cámara de Comercio de Bogotá	1%	2%	1,50%	

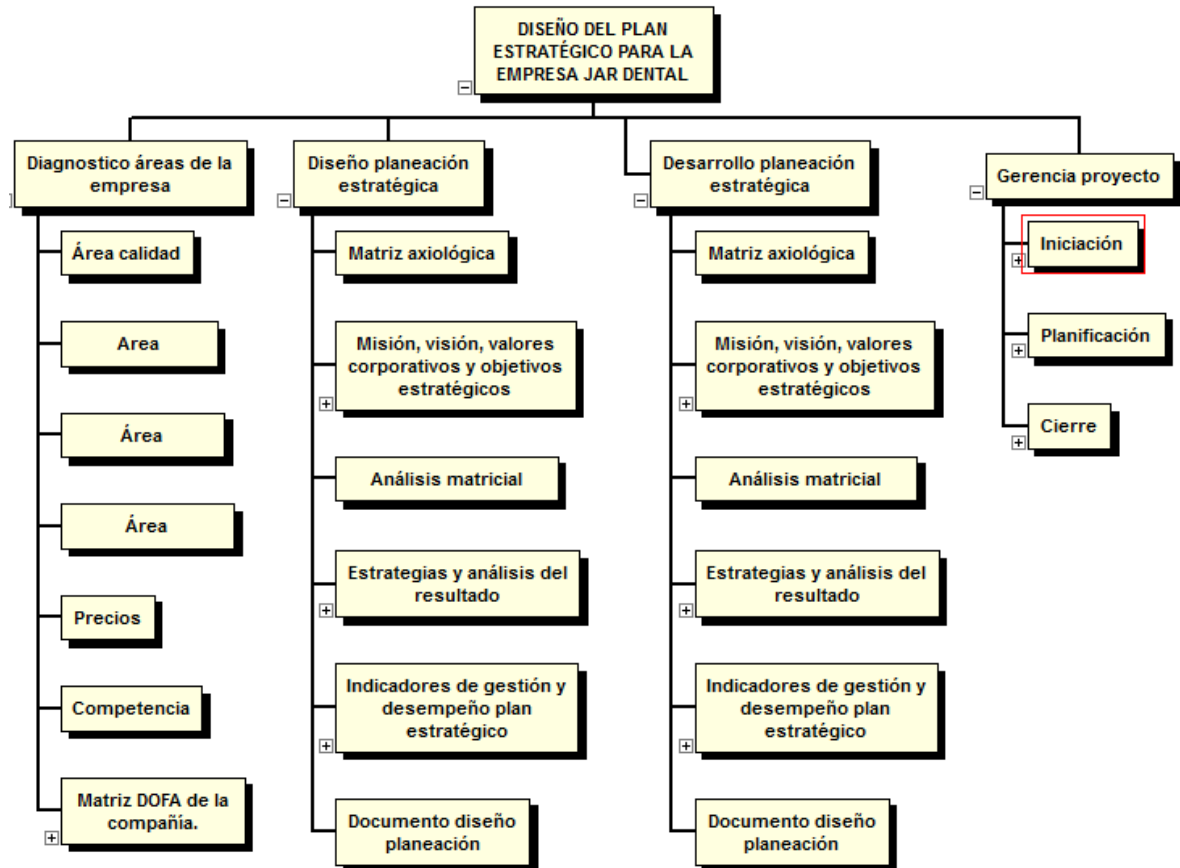
Anexo E. Riesgos principales con impacto, probabilidad de ocurrencia y acciones

No.	Tipo	RIESGO	CAUSA	DESCRIPCIÓN DEL IMPACTO	PLAN RESPUESTA	DISPARADOR ALERTA	DUEÑO ALERTA	PLAN DE ACCIÓN	COSTO IMPACTO	(A)PROB	(B) IMPACTO	(A – B)	VME	PROMEDIO	COLOR
1	Amenazas	Retiro de integrantes del proyecto	Retiro voluntario/involuntario	Atraso en la finalización o entrega de una actividad necesaria para un paquete de trabajo, de acuerdo a cronograma del proyecto se establece que la ausencia de un empleado por retiro se podrá estabilizar en 3 semanas de trabajo por un costo de estimado de la siguiente forma: Líderes \$8.000.000 Analistas \$ 6.000.000	MITIGAR	Retiro de un (1) empleado 100% alerta Soportes: Carta renuncia Despido del equipo de proyecto	GERENTE DEL PROYECTO	Generar dentro del equipo backup de personal con personal integral que conozca del desarrollo y el estado de cada actividad del proyecto. Reuniones con frecuencia semanal con el inversionista y partes interesadas con el fin de mostrar los avances parciales de cada paquete de trabajo. Involucrar al equipo de trabajo en el desarrollo de las actividades presentando informes parciales.	\$14.500.000	2%	3	0.06	\$ (870.000)	2.50%	
2	Amenazas	Fuentes de información oficiales de no	Investigaciones realizadas por el equipo de trabajo no controladas. Suposiciones en análisis de información.	Cambios en el alcance de actividades que impacten el desarrollo de paquetes de trabajo afectados, llevando a cabo las correcciones necesarias con recursos asignados en personal estimados por valor de \$5.000.000	MITIGAR	Identificación de un (1) error en el desarrollo de actividad a causa de la información. Máximo dos (2) por paquete de trabajo. 95% optimo alerta 5% umbral.	JEFE DE PROYECTO	Utilizar las fuentes de información oficiales de la Cámara de Comercio de Bogotá, Dane, Ministerio de Comercio Exterior y todas aquellas entidades gubernamentales con información veraz en sus principales fuentes de información. Comprobar y validar la información tomada de la empresa JAR DENTAL que fue utilizada como soporte para el desarrollo del proyecto, esto se realiza por medio de la revisión básica de los registros almacenados. La frecuencia de control esta determinada en la revisión final que se realiza en cada actividad finalizada.	\$5.000.000	2%	3	0.06	\$(300.000)	2.50%	
3	Amenazas	Incapacidades equipo del proyecto	Enfermedades	Pérdida de horas diarias por cada novedad de fuerza mayor reportada por los integrantes del equipo. En promedio de estima por cada hora de trabajo \$120.000 Estimado 1 día de trabajo \$960.000 Estimado 3 días de trabajo \$2.880.000	MITIGAR	Incapacidad de un (1) empleado 100% alerta. Soportes Incapacidad física.	JEFE DE PROYECTO	Otorgar los permisos necesarios al colaborador para que pueda asistir a tiempo a las entidades de salud correspondiente para su pronta recuperación. Generar dentro del equipo backup de personal con personal integral que conozca DEL desarrollo y del estado de cada actividad del proyecto	\$2.880.000	2%	3	0.06	(\$172.800)	2.50%	
4	Amenazas	Conflictos internos del proyecto	Diferencias formas de trabajo	Afectación clima laboral. Impacto en la productividad de cada colaborador afectado en 1 hora diaria de su jornada laboral estimada en \$80.000. A su vez los costos necesarios para mitigar el riesgo se estiman en \$2.000.000	MITIGAR	Cumplimiento de un 95% en el desarrollo de actividades asignadas a los integrantes del equipo 5% umbral.	GERENTE DEL PROYECTO	Encuestas semanales de clima basados en las áreas de estudio GREAT PLACE TO WORK que permitan identificar y priorizar los rubros del equipo a ser mejorados. Realizar focus group con los integrantes del equipo para desarrollar los planes de corrección necesarios y mejorar al clima laboral.	\$ 2.000.000	2%	3	0.06	(\$120.000)	2.50%	
5	Oportunidad	Creación de informes no contemplados en la planificación del proyecto, innovación en presentación de reuniones, informes para la identificación de optimización en los paquetes de trabajo.	Esfuerzo adicional por parte del equipo del proyecto.	Disminución de 1 semana en la entrega final del proyecto. Satisfacción para el inversionista y partes interesadas en el conocimiento del estado del proyecto y demás informes requeridos. Valor monetario estimado \$8.000.000	MITIGAR	Aprobación de 1 informe adicional validado por el Gerente de Proyecto 100% alerta.	GERENTE DEL PROYECTO	Cambios a los informes de gestión no contemplados en la planificación del proyecto que permitan identificar escenarios y tomar decisiones para la disminución de tiempos, a su vez que mantengan al inversionista informado continuamente mediante plataformas de fácil acceso a la información. Revisión semanal sobre generación de nuevos informes	\$8.000.000	2%	3	0.06	\$480.000	2.50%	

Fuente: autores

Anexo F. EDT – Estructura de desagregación del trabajo

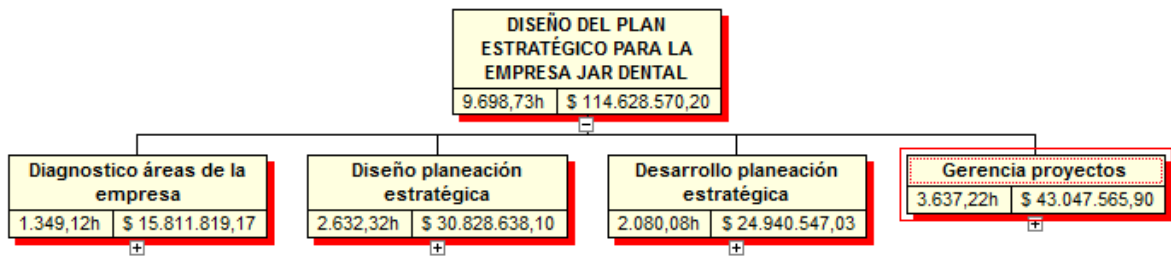
A continuación se puede observar la estructura de desagregación del trabajo ETD, la cual contiene el alcance general del proyecto.



Fuente: autor

Anexo G. EDT – Estructura de desagregación del recurso

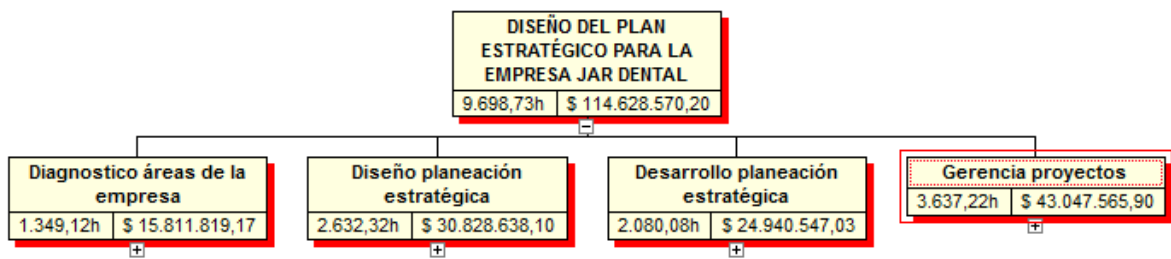
A continuación se puede observar la estructura de desagregación del recurso RBS.



Fuente: autor

Anexo H. EDT – Estructura de desagregación del costo

A continuación se puede observar la estructura de desagregación del costo CBS.



Fuente: autor

Anexo I. Flujo de caja por periodo trimestre

A continuación se relaciona el flujo de caja desarrollado para el proyecto.

AÑO	BIMESTRE	COSTO	COSTO ACOMULADO
2015	B1	\$ 34.989.366	\$ 34.989.366
2015	B2	\$ 36.366.111	\$ 71.355.477
2015	B3	\$ 21.220.183	\$ 92.575.660
2015	B4	\$ 22.052.910	\$ 114.628.570
Total 2015		\$ 114.628.570	\$ 114.628.570

Fuente: autor

DURACIONES ESPERADAS CON USO DE LA DISTRIBUCIÓN PERT BETA – NORMAL
PROYECTO JAR DENTAL

NOMBRE ACTIVIDAD	DURACIÓN DÍAS REAL	PREDECESORAS	TIEMPOS			ESTIMADA De	s2	s
			OPTIMISTA a	PROBABLE m	PESIMISTA b			
DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA JAR DENTAL	195,74		144,10	187,33	281,00	195,74	520,56	22,82
Diagnostico Áreas de la Empresa	23,09		17,00	22,10	33,15	23,09	7,25	2,69
Área Calidad	2,72		2,00	2,60	3,90	2,72	0,10	0,32
Fase de investigación	1,36		1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Elaboración documento diagnostico	0,68	4	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Aprobación documento diagnostico	0,68	5	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Área Mercadeo	2,72		2,00	2,60	3,90	2,72	0,10	0,32
Fase de investigación	1,36	6	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Elaboración documento diagnostico	0,68	8	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Aprobación documento diagnostico	0,68	9	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Área Promoción	2,72		2,00	2,60	3,90	2,72	0,10	0,32
Fase de investigación	1,36	10	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Elaboración documento diagnostico	0,68	12	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Aprobación documento diagnostico	0,68	13	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Área Distribución	2,72		2,00	2,60	3,90	2,72	0,10	0,32
Fase de investigación	1,36	14	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Elaboración documento diagnostico	0,68	16	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Aprobación documento diagnostico	0,68	17	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Precios	2,72		2,00	2,60	3,90	2,72	0,10	0,32
Fase de investigación	1,36	18	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Elaboración documento diagnostico	0,68	20	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Aprobación documento diagnostico	0,68	21	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Competencia	2,72		2,00	2,60	3,90	2,72	0,10	0,32
Fase de investigación	1,36	22	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Elaboración documento diagnostico	0,68	24	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Aprobación documento diagnostico	0,68	25	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Matriz DOFA de la compañía.	6,79		5,00	6,50	9,75	6,79	0,63	0,79
OA: EXTERNOS	4,08	26	3,00	3,90	5,85	4,08	0,23	0,48
DF: INTERNOS	2,72	28	2,00	2,60	3,90	2,72	0,10	0,32
Diseño Planeación Estratégica	58,14		42,80	55,64	83,46	58,14	45,92	6,78
Matriz axiológica	8,15		6,00	7,80	11,70	8,15	0,90	0,95
Recopilación información	1,36	29	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Análisis y desarrollo matriz	2,72	32	2,00	2,60	3,90	2,72	0,10	0,32

Revisión y corrección matriz	2,72	33	2,00	2,60	3,90	2,72	0,10	0,32
Aprobación matriz	1,36	34	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Misión, Visión, Valores Corporativos y Objetivos Estratégicos	18,34		13,50	17,55	26,33	18,34	4,57	2,14
Misión JAR DENTAL	4,48		3,30	4,29	6,44	4,48	0,27	0,52
Focus Group empleados organización JAR DENTAL	0,68	35	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Sinergia entre la matriz axiológica desarrollada	0,41	38	0,30	0,39	0,59	0,41	0,00	0,05
Elaboración y presentación documento	1,36	39	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Revisión y ajustes documento	0,68	40	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Reunión validación documento	0,68	41	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Aprobación documento final	0,68	42	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Visión JAR DENTAL	4,62		3,40	4,42	6,63	4,62	0,29	0,54
Focus Group empleados organización JAR DENTAL	0,41	43	0,30	0,39	0,59	0,41	0,00	0,05
Sinergia entre la matriz axiológica desarrollada	0,41	45	0,30	0,39	0,59	0,41	0,00	0,05
Elaboración y presentación documento	1,36	46	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Revisión y ajustes documento	0,68	47	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Reunión validación documento	1,09	48	0,80	1,04	1,56	1,09	0,02	0,13
Aprobación documento final	0,68	49	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Objetivos estratégicos JAR DENTAL	4,62		3,40	4,42	6,63	4,62	0,29	0,54
Focus Group empleados organización JAR DENTAL	0,41	50	0,30	0,39	0,59	0,41	0,00	0,05
Sinergia entre la matriz axiológica desarrollada	0,41	52	0,30	0,39	0,59	0,41	0,00	0,05
Elaboración y presentación documento	1,36	53	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Revisión y ajustes documento	0,68	54	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Reunión validación documento	1,09	55	0,80	1,04	1,56	1,09	0,02	0,13
Aprobación documento final	0,68	56	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Valores corporativos JAR DENTAL	4,62		3,40	4,42	6,63	4,62	0,29	0,54
Focus Group empleados organización JAR DENTAL	0,41	57	0,30	0,39	0,59	0,41	0,00	0,05
Sinergia entre la matriz axiológica desarrollada	0,41	59	0,30	0,39	0,59	0,41	0,00	0,05
Elaboración y presentación documento	1,36	60	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Revisión y ajustes documento	0,68	61	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Reunión validación documento	1,09	62	0,80	1,04	1,56	1,09	0,02	0,13
Aprobación documento final	0,68	63	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Análisis Matricial PEEA	3,12		2,30	2,99	4,49	3,12	0,13	0,36
Definición metodología a utilizar matricial PPEA	0,41	64	0,30	0,39	0,59	0,41	0,00	0,05
Elaboración documento propuesta	0,68	66	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Revisión y ajustes documento propuesta	0,68	67	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Aprobación documento propuesta	1,36	68	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Estrategias y Análisis del Resultado	19,56		14,40	18,72	28,08	19,56	5,20	2,28
Estrategia financiera	2,45		1,80	2,34	3,51	2,45	0,08	0,29
Identificación marco metodológico	1,36	69	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Revisión y ajuste marco metodológico	0,41	72	0,30	0,39	0,59	0,41	0,00	0,05
Aprobación marco metodológico elaboración estrategia	0,68	73	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Estrategia de promoción y publicidad	2,45		1,80	2,34	3,51	2,45	0,08	0,29
Identificación marco metodológico	1,36	74	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16

Revisión y ajuste marco metodológico	0,41	76	0,30	0,39	0,59	0,41	0,00	0,05
Aprobación marco metodológico elaboración estrategia	0,68	77	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Estrategia desarrollo de portafolio líneas de producto	2,45		1,80	2,34	3,51	2,45	0,08	0,29
Identificación marco metodológico	1,36	78	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Revisión y ajuste marco metodológico	0,41	80	0,30	0,39	0,59	0,41	0,00	0,05
Aprobación marco metodológico elaboración estrategia	0,68	81	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Estrategia de asociatividad	2,45		1,80	2,34	3,51	2,45	0,08	0,29
Identificación marco metodológico	1,36	82	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Revisión y ajuste marco metodológico	0,41	84	0,30	0,39	0,59	0,41	0,00	0,05
Aprobación marco metodológico elaboración estrategia	0,68	85	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Estrategia gestión de producción	2,45		1,80	2,34	3,51	2,45	0,08	0,29
Identificación marco metodológico	1,36	86	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Revisión y ajuste marco metodológico	0,41	88	0,30	0,39	0,59	0,41	0,00	0,05
Aprobación marco metodológico elaboración estrategia	0,68	89	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Estrategia de ventas	2,45		1,80	2,34	3,51	2,45	0,08	0,29
Identificación marco metodológico	1,36	90	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Revisión y ajuste marco metodológico	0,41	92	0,30	0,39	0,59	0,41	0,00	0,05
Aprobación marco metodológico elaboración estrategia	0,68	93	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Estrategia gestión de mercadeo	2,45		1,80	2,34	3,51	2,45	0,08	0,29
Identificación marco metodológico	1,36	94	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Revisión y ajuste marco metodológico	0,41	96	0,30	0,39	0,59	0,41	0,00	0,05
Aprobación marco metodológico elaboración estrategia	0,68	97	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Estrategia direccionamiento estratégico organizacional	2,45		1,80	2,34	3,51	2,45	0,08	0,29
Identificación marco metodológico	1,36	98	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Revisión y ajuste marco metodológico	0,41	100	0,30	0,39	0,59	0,41	0,00	0,05
Aprobación marco metodológico elaboración estrategia	0,68	101	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Indicadores de Gestión y Desempeño Plan Estratégico	6,52		4,80	6,24	9,36	6,52	0,58	0,76
Identificar Análisis de Procesos	2,72	102	2,00	2,60	3,90	2,72	0,10	0,32
Definición Indicadores	1,36	104	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Elaboración documento diseño indicadores	1,36	105	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Revisión y ajustes documento indicadores	0,68	106	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Aprobación documento	0,41	107	0,30	0,39	0,59	0,41	0,00	0,05
Documento Diseño Planeación	2,45		1,80	2,34	3,51	2,45	0,08	0,29
Elaboración documento final	1,36	108	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Revisión y ajustes documento final	0,68	110	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Aprobación documento diseño Planeación	0,41	111	0,30	0,39	0,59	0,41	0,00	0,05
Desarrollo Planeación Estratégica	51,75		38,10	49,53	74,30	51,75	36,39	6,03
Matriz axiológica	2,17		1,60	2,08	3,12	2,17	0,06	0,25
Desarrollo matriz axiológica	1,36	112	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Revisión y ajustes matriz axiológica	0,41	115	0,30	0,39	0,59	0,41	0,00	0,05
Aprobación matriz axiológica	0,41	116	0,30	0,39	0,59	0,41	0,00	0,05
Misión, Visión, Valores Corporativos y Objetivos Estratégicos	16,84		12,40	16,12	24,18	16,84	3,85	1,96
Misión JAR DENTAL	4,21		3,10	4,03	6,05	4,21	0,24	0,49

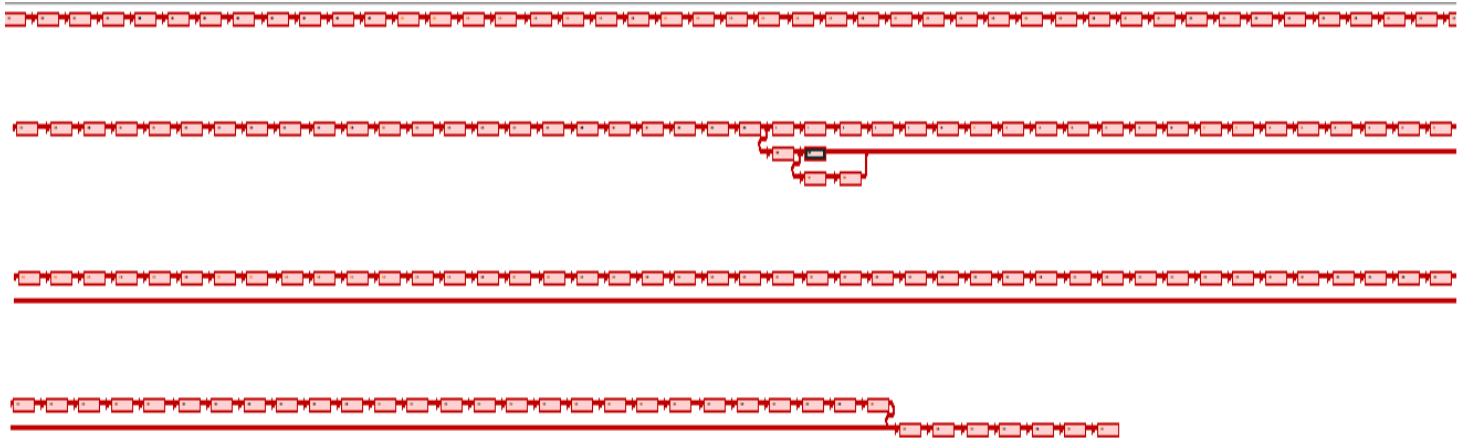
Focus Group empleados organización JAR DENTAL	1,09	117	0,80	1,04	1,56	1,09	0,02	0,13
Sinergia entre la matriz axiológica desarrollada	0,68	120	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Elaboración y presentación documento	0,68	121	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Revisión y ajustes documento	0,68	122	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Reunión validación documento	0,68	123	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Aprobación y publicación Misión	0,41	124	0,30	0,39	0,59	0,41	0,00	0,05
Visión JAR DENTAL	4,21		3,10	4,03	6,05	4,21	0,24	0,49
Focus Group empleados organización JAR DENTAL	1,09	125	0,80	1,04	1,56	1,09	0,02	0,13
Sinergia entre la matriz axiológica desarrollada	0,68	127	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Elaboración y presentación documento	0,68	128	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Revisión y ajustes documento	0,68	129	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Reunión validación documento	0,68	130	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Aprobación y publicación Visión	0,41	131	0,30	0,39	0,59	0,41	0,00	0,05
Objetivos estratégicos JAR DENTAL	4,21		3,10	4,03	6,05	4,21	0,24	0,49
Focus Group empleados organización JAR DENTAL	1,09	132	0,80	1,04	1,56	1,09	0,02	0,13
Sinergia entre la matriz axiológica desarrollada	0,68	134	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Elaboración y presentación documento	0,68	135	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Revisión y ajustes documento	0,68	136	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Reunión validación documento	0,68	137	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Aprobación y publicación Objetivos Estratégicos	0,41	138	0,30	0,39	0,59	0,41	0,00	0,05
Valores corporativos JAR DENTAL	4,21		3,10	4,03	6,05	4,21	0,24	0,49
Focus Group empleados organización JAR DENTAL	1,09	139	0,80	1,04	1,56	1,09	0,02	0,13
Sinergia entre la matriz axiológica desarrollada	0,68	141	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Elaboración y presentación documento	0,68	142	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Revisión y ajustes documento	0,68	143	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Reunión validación documento	0,68	144	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Aprobacion y publicación Valores Corporativos	0,41	145	0,30	0,39	0,59	0,41	0,00	0,05
Análisis Matricial PEEA	1,90		1,40	1,82	2,73	1,90	0,05	0,22
Desarrollo matriz	1,09	146	0,80	1,04	1,56	1,09	0,02	0,13
Revisión y ajustes matriz PPEA	0,41	148	0,30	0,39	0,59	0,41	0,00	0,05
Aprobacion matriz PPEA	0,41	149	0,30	0,39	0,59	0,41	0,00	0,05
Estrategias y Análisis del Resultado	24,59		18,10	23,53	35,30	24,59	8,21	2,87
Estrategia financiera	3,12		2,30	2,99	4,49	3,12	0,13	0,36
Desarrollo estrategia (documentación)	1,09	150	0,80	1,04	1,56	1,09	0,02	0,13
Revisión y ajustes estrategia	0,68	153	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Aprobacion Sponsor Estrategia	1,36	154	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Estrategia de promoción y publicidad	3,12		2,30	2,99	4,49	3,12	0,13	0,36
Desarrollo estrategia (documentación)	1,09	155	0,80	1,04	1,56	1,09	0,02	0,13
Revisión y ajustes estrategia	0,68	157	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Aprobacion Sponsor Estrategia	1,36	158	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Estrategia desarrollo de portafolio líneas de producto	2,72		2,00	2,60	3,90	2,72	0,10	0,32
Desarrollo estrategia (documentación)	0,68	159	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Revisión y ajustes estrategia	0,68	161	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08

Aprobacion Sponsor Estrategia	1,36	162	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Estrategia de asociatividad	3,12		2,30	2,99	4,49	3,12	0,13	0,36
Desarrollo estrategia (documentación)	1,09	163	0,80	1,04	1,56	1,09	0,02	0,13
Revisión y ajustes estrategia	0,68	165	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Aprobacion Sponsor Estrategia	1,36	166	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Estrategia gestión de producción	3,12		2,30	2,99	4,49	3,12	0,13	0,36
Desarrollo estrategia (documentación)	1,09	167	0,80	1,04	1,56	1,09	0,02	0,13
Revisión y ajustes estrategia	0,68	169	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Aprobacion Sponsor Estrategia	1,36	170	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Estrategia de ventas	3,12		2,30	2,99	4,49	3,12	0,13	0,36
Desarrollo estrategia (documentación)	1,09	171	0,80	1,04	1,56	1,09	0,02	0,13
Revisión y ajustes estrategia	0,68	173	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Aprobacion Sponsor Estrategia	1,36	174	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Estrategia gestión de mercadeo	3,12		2,30	2,99	4,49	3,12	0,13	0,36
Desarrollo estrategia (documentación)	1,09	175	0,80	1,04	1,56	1,09	0,02	0,13
Revisión y ajustes estrategia	0,68	177	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Aprobacion Sponsor Estrategia	1,36	178	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Estrategia direccionamiento estratégico organizacional	3,12		2,30	2,99	4,49	3,12	0,13	0,36
Desarrollo estrategia (documentación)	1,09	179	0,80	1,04	1,56	1,09	0,02	0,13
Revisión y ajustes estrategia	0,68	181	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Aprobacion Sponsor Estrategia	1,36	182	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Indicadores de Gestión y Desempeño Plan Estratégico	3,12		2,30	2,99	4,49	3,12	0,13	0,36
Desarrollo y cálculos iniciales	1,09	183	0,80	1,04	1,56	1,09	0,02	0,13
Revisión y presentación metodología del indicador y método utilizado	0,68	185	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Aprobacion Indicadores a utilizar en la gestión y desempeño del plan	1,36	186	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Documento Desarrollo Planeación	3,12		2,30	2,99	4,49	3,12	0,13	0,36
Elaboración documento	1,09	187	0,80	1,04	1,56	1,09	0,02	0,13
Revisión y ajustes documento	0,68	189	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Aprobacion documento	1,36	190	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Gerencia de Proyectos	62,76		46,20	60,06	90,09	62,76	53,51	7,32
Iniciación	24,99		18,40	23,92	35,88	24,99	8,49	2,91
Presupuesto	3,12		2,30	2,99	4,49	3,12	0,13	0,36
Diseño documento (cálculos y variables)	1,36	191	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Reunión revisión documento y ajustes	0,68	195	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Aprobacion documento con el contenido final	1,09	196	0,80	1,04	1,56	1,09	0,02	0,13
Estructura desagregada del costo	3,12		2,30	2,99	4,49	3,12	0,13	0,36
Diseño documento (cálculos y variables)	1,36	197	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Reunión revisión documento y ajustes	0,68	199	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Aprobación documento con el contenido final	1,09	200	0,80	1,04	1,56	1,09	0,02	0,13
Estructura desagregada del recurso	3,12		2,30	2,99	4,49	3,12	0,13	0,36
Diseño documento (cálculos y variables)	1,36	201	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Reunión revisión documento y ajustes	0,68	203	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Aprobación documento con el contenido final	1,09	204	0,80	1,04	1,56	1,09	0,02	0,13

Estructura desagregada del riesgo	3,12		2,30	2,99	4,49	3,12	0,13	0,36
Diseño documento (cálculos y variables)	1,36	205	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Reunión revisión documento y ajustes	0,68	207	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Aprobación documento con el contenido final	1,09	208	0,80	1,04	1,56	1,09	0,02	0,13
Cronograma	3,12		2,30	2,99	4,49	3,12	0,13	0,36
Diseño documento (cálculos y variables)	1,36	209	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Reunión revisión documento y ajustes	0,68	211	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Aprobación documento con el contenido final	1,09	212	0,80	1,04	1,56	1,09	0,02	0,13
Análisis de Requerimientos	3,12		2,30	2,99	4,49	3,12	0,13	0,36
Diseño documento (cálculos y variables)	1,36	213	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Reunión revisión documento y ajustes	0,68	215	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Aprobación documento con el contenido final	1,09	216	0,80	1,04	1,56	1,09	0,02	0,13
Project Scope Statement	3,12		2,30	2,99	4,49	3,12	0,13	0,36
Diseño documento (cálculos y variables)	1,36	217	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Reunión revisión documento y ajustes	0,68	219	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Aprobación documento con el contenido final	1,09	220	0,80	1,04	1,56	1,09	0,02	0,13
Project Charter	3,12		2,30	2,99	4,49	3,12	0,13	0,36
Diseño documento (cálculos y variables)	1,36	221	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Reunión revisión documento y ajustes	0,68	223	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Aprobación documento con el contenido final	1,09	224	0,80	1,04	1,56	1,09	0,02	0,13
Planificación	31,24		23,00	29,90	44,85	31,24	13,26	3,64
Plan de Gestión de Involucrados	3,12		2,30	2,99	4,49	3,12	0,13	0,36
Desarrollo documento (entradas-proceso-salidas)	1,36	225	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Reunión revisión documento entregables y ajustes	0,68	228	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Aprobación documento final	1,09	229	0,80	1,04	1,56	1,09	0,02	0,13
Plan de Gestión de Adquisiciones	3,12		2,30	2,99	4,49	3,12	0,13	0,36
Desarrollo documento (entradas-proceso-salidas)	1,36	230	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Reunión revisión documento entregables y ajustes	0,68	232	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Aprobación documento final	1,09	233	0,80	1,04	1,56	1,09	0,02	0,13
Plan de Gestión de Costos	3,12		2,30	2,99	4,49	3,12	0,13	0,36
Desarrollo documento (entradas-proceso-salidas)	1,36	234	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Reunión revisión documento entregables y ajustes	0,68	236	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Aprobación documento final	1,09	237	0,80	1,04	1,56	1,09	0,02	0,13
Plan de Gestión del Riesgo	3,12		2,30	2,99	4,49	3,12	0,13	0,36
Desarrollo documento (entradas-proceso-salidas)	1,36	238	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Reunión revisión documento entregables y ajustes	0,68	240	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Aprobación documento final	1,09	241	0,80	1,04	1,56	1,09	0,02	0,13
Plan de Gestión de Comunicaciones	3,12		2,30	2,99	4,49	3,12	0,13	0,36
Desarrollo documento (entradas-proceso-salidas)	1,36	242	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Reunión revisión documento entregables y ajustes	0,68	244	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Aprobación documento final	1,09	245	0,80	1,04	1,56	1,09	0,02	0,13
Plan de Gestión de Recursos Humanos	3,12		2,30	2,99	4,49	3,12	0,13	0,36
Desarrollo documento (entradas-proceso-salidas)	1,36	246	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16

Reunión revisión documento entregables y ajustes	0,68	248	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Aprobación documento final	1,09	249	0,80	1,04	1,56	1,09	0,02	0,13
Plan de Gestión de Calidad	3,12		2,30	2,99	4,49	3,12	0,13	0,36
Desarrollo documento (entradas-proceso-salidas)	1,36	250	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Reunión revisión documento entregables y ajustes	0,68	252	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Aprobación documento final	1,09	253	0,80	1,04	1,56	1,09	0,02	0,13
Plan de Gestión del Tiempo	3,12		2,30	2,99	4,49	3,12	0,13	0,36
Desarrollo documento e Instaladas-proceso-salidas)	1,36	254	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Reunión revisión documento entregables y ajustes	0,68	256	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Aprobación documento final	1,09	257	0,80	1,04	1,56	1,09	0,02	0,13
Plan de Gestión de Alcance	3,12		2,30	2,99	4,49	3,12	0,13	0,36
Desarrollo documento (entradas-proceso-salidas)	1,36	258	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Reunión revisión documento entregables y ajustes	0,68	260	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Aprobación documento final	1,09	261	0,80	1,04	1,56	1,09	0,02	0,13
Plan de Gestión de Control de Cambios	3,12		2,30	2,99	4,49	3,12	0,13	0,36
Desarrollo documento (entradas-proceso-salidas)	1,36	262	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Reunión revisión documento entregables y ajustes	0,68	264	0,50	0,65	0,98	0,68	0,01	0,08
Aprobación documento final	1,09	265	0,80	1,04	1,56	1,09	0,02	0,13
Cierre	6,52		4,80	6,24	9,36	6,52	0,58	0,76
Reunión Cierre	3,53		2,60	3,38	5,07	3,53	0,17	0,41
Validación de cumplimiento entregables del proyecto con el desarrollo	1,36	266	1,00	1,30	1,95	1,36	0,03	0,16
Desarrollo de ajustes finales	1,09	269	0,80	1,04	1,56	1,09	0,02	0,13
Acta de cierre proyecto	1,09	270	0,80	1,04	1,56	1,09	0,02	0,13
Lecciones Aprendidas	2,99		2,20	2,86	4,29	2,99	0,12	0,35
Reunión equipo de proyecto	1,09	271	0,80	1,04	1,56	1,09	0,02	0,13
Identificación de puntos de mejora	0,41	273	0,30	0,39	0,59	0,41	0,00	0,05
Plan de acción puntos de mejora	0,41	274	0,30	0,39	0,59	0,41	0,00	0,05
Acta lecciones aprendidas	1,09	275	0,80	1,04	1,56	1,09	0,02	0,13

Anexo K. Diagrama de Red



Fuente: autor

Anexo L. Cronograma



Fuente: autor

Anexo M. Presupuesto con líneas de control

A continuación se relaciona el presupuesto de control desarrollado para el proyecto.

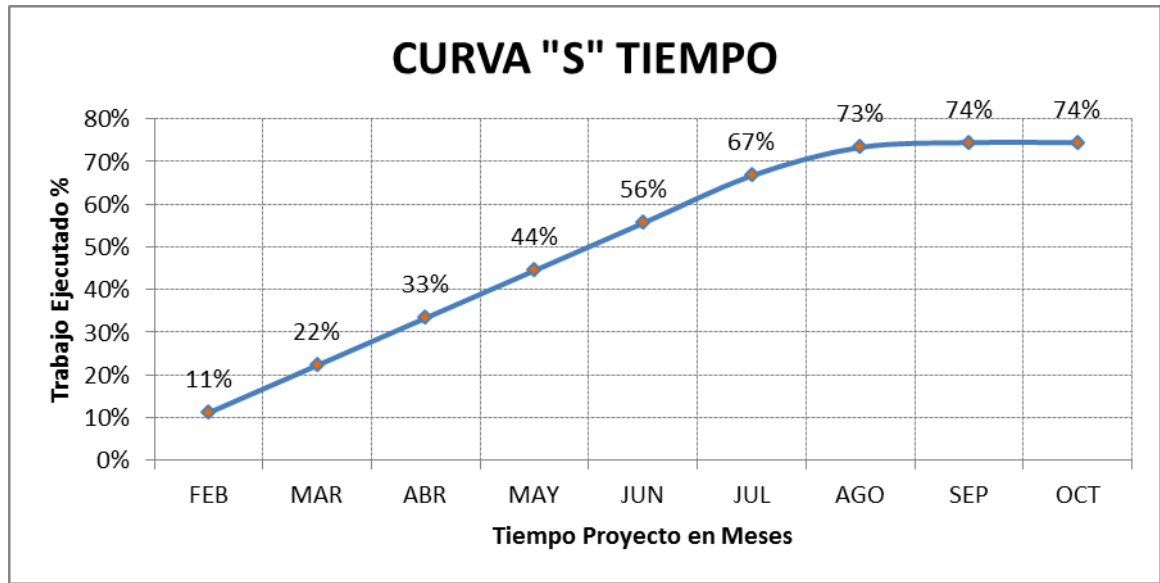
AÑO	BIMESTRE	COSTO	COSTO ACOMULADO
2015	B1	\$ 34.989.366	\$ 34.989.366
2015	B2	\$ 36.366.111	\$ 71.355.477
2015	B3	\$ 21.220.183	\$ 92.575.660
2015	B4	\$ 22.052.910	\$ 114.628.570
Total 2015		\$ 114.628.570	\$ 114.628.570

Reserva Contingencia	\$ 3.438.857	\$ 118.067.427	3%
Reserva Gestión	\$ 12.609.143	\$ 130.676.570	11%
PRESUPUESTO TOTAL		\$ 130.676.570	

Fuente: autor

Anexo N. Curva S Tiempo

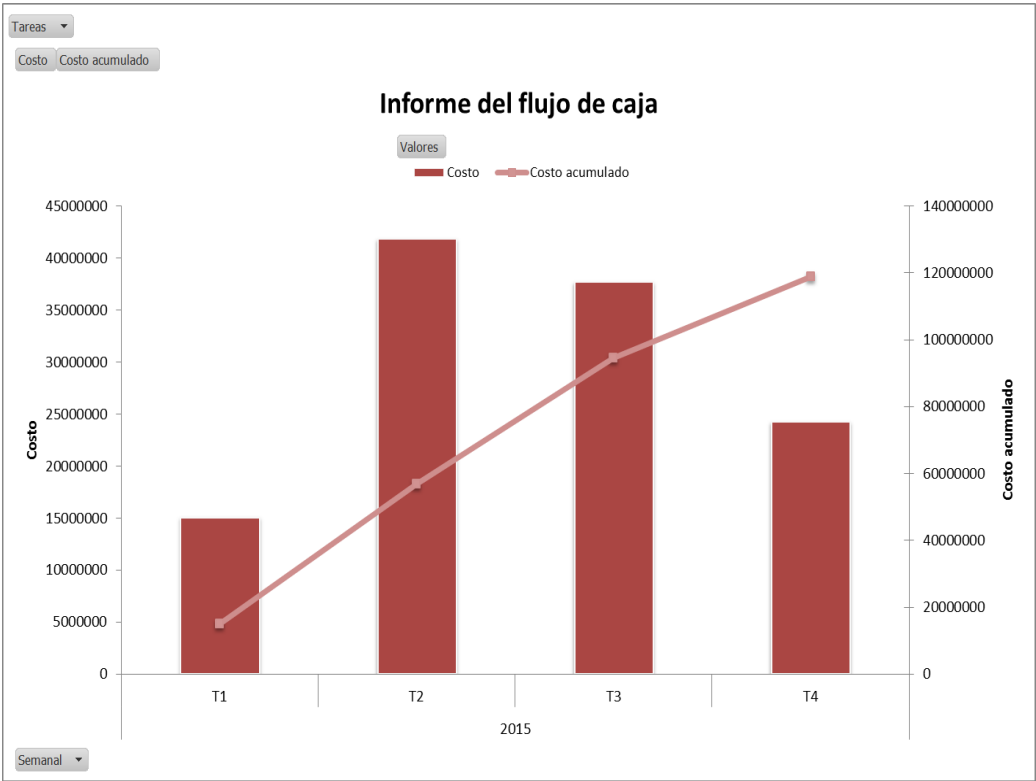
A continuación se relaciona la curva S del tiempo establecido a la fecha de control donde no está concluido, desarrollado para el proyecto.



Fuente: autor

Anexo O. Curva S Presupuesto

A continuación se relaciona la curva S del presupuesto establecido a la fecha de control donde no está concluido, desarrollado para el proyecto.



Fuente: autor

Anexo P. Otros indicadores de medición para el control de programas

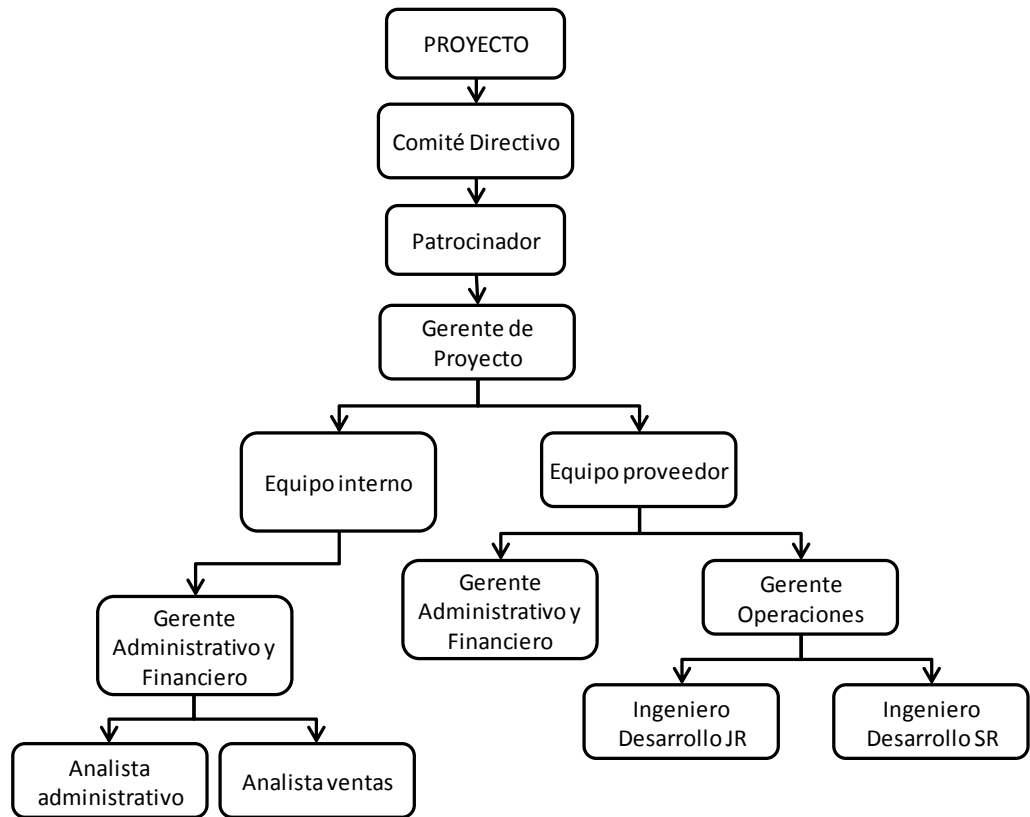
A continuación se relacionan los indicadores detallados adicionales para la mayor gestión y control del proyecto

Factor de calidad	Objetivo	Métrica	Frecuencia	Observaciones
Satisfacción del Gerente JAR DENTAL	Cumplimiento del 95% como mínimo de cada una de las fases descritas en el cronograma	Real cronograma/Actividad cronograma	Semanal	Revisión con el <i>Sponsor</i> y equipo de proyecto.
Nivel de Servicio	Cumplir el nivel de satisfacción mínimo del 4.5	Encuestas	Semanal	Revisión con el <i>Sponsor</i> y equipo de proyecto.
Revisión de documentos planeados con el <i>Sponsor</i>	Cumplir el 100% de revisión de los documentos generados programados para ser revisados por el <i>Sponsor</i>	No. Documentos revisados / Documentos Generados aprobados por Gerente de Proyecto	Semanal	Revisión con el <i>Sponsor</i> y equipo de proyecto.
Cumplimiento asignación presupuestal	Cumplimiento del 95% del presupuesto asignado en las cuentas de control	Presupuesto ejecutado / Presupuesto Planeado	Al finalizar un paquete de trabajo	Revisión con el <i>Sponsor</i> y equipo de proyecto.
Identificación y análisis de riesgos	100% Realización de auditorías sobre la materialización de riesgos	Planes de acción ejecutados / Riesgos materializados	En toda la etapa de medición y control del proyecto	Los planes de acción deben contar con la probabilidad de ocurrencia del riesgo y su impacto en la operación

Fuente: autor

Anexo Q. Estructura Organizacional - OBS

A continuación se relaciona la OBS presupuesto, desarrollado para el proyecto.



Fuente: autor

Anexo R.Matriz RACI

A continuación se relaciona la matriz RACI desarrollada para el proyecto.

R: Responsable - A: Aprueba - C: Consultado - I: Informado				
Número Tarea	Nombre Tarea	Sponsor del Proyecto	Gerente de Proyecto	Miembros Equipo Proyecto
1	DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA JAR DENTAL			
1.1	Diagnóstico áreas de la Empresa			
1.1.1	Área Calidad	C	R	R
1.1.1.1	Fase de investigación	C	R	R
1.1.1.2	Elaboración documento diagnóstico	A	I	R
1.1.1.3	Aprobación documento diagnóstico	A	A	R
1.1.2	Área Mercadeo	C	R	R
1.1.2.1	Fase de investigación	C	R	R
1.1.2.2	Elaboración documento diagnóstico	A	I	R
1.1.2.3	Aprobación documento diagnóstico	A	A	R
1.1.3	Área Promoción	C	R	R
1.1.3.1	Fase de investigación	C	R	R
1.1.3.2	Elaboración documento diagnóstico	A	I	R
1.1.3.3	Aprobación documento diagnóstico	A	A	R
1.1.4	Área Distribución	C	R	R
1.1.4.1	Fase de investigación	C	R	R
1.1.4.2	Elaboración documento diagnóstico	A	I	R
1.1.4.3	Aprobación documento diagnóstico	A	A	R
1.1.5	Precios	C	R	R
1.1.5.1	Fase de investigación	C	R	R
1.1.5.2	Elaboración documento diagnóstico	A	I	R
1.1.5.3	Aprobación documento diagnóstico	A	A	R
1.1.6	Competencia	C	R	I
1.1.6.1	Fase de investigación	A	R	R
1.1.6.2	Elaboración documento diagnóstico	A	R	I
1.1.6.3	Aprobación documento diagnóstico	A	R	I
1.1.7	Matriz DOFA de la compañía.	C	R	R
1.1.7.1	OA: EXTERNOS	A	R	R
1.1.7.2	DF: INTERNOS	A	R	R
1.2	Diseño Planeación Estratégica			
1.2.1	Matriz axiológica	C	R	I
1.2.1.1	Recopilación información	I	R	R
1.2.1.2	Análisis y desarrollo matriz	I	R	R
1.2.1.3	Revisión y corrección matriz	A	R	I
1.2.1.4	Aprobación matriz	A	R	I
1.2.2	Misión, Visión, Valores Corporativos y Objetivos Estratégicos			
1.2.2.1	Misión JAR DENTAL	C	R	I
1.2.2.1.1	FocusGroup empleados organización JAR DENTAL	C	C	R
1.2.2.1.2	Sinergia entre la matriz axiológica desarrollada	I	R	R
1.2.2.1.3	Elaboración y presentación documento	I	I	R

1.2.2.1.4	Revisión y ajustes documento	C	R	C
1.2.2.1.5	Reunión validación documento	A	R	I
1.2.2.1.6	Aprobación documento final	A	A	I
1.2.2.2	Visión JAR DENTAL	C	R	I
1.2.2.2.1	FocusGroup empleados organización JAR DENTAL	C	C	R
1.2.2.2.2	Sinergia entre la matriz axiológica desarrollada	I	R	R
1.2.2.2.3	Elaboración y presentación documento	I	I	R
1.2.2.2.4	Revisión y ajustes documento	C	R	C
1.2.2.2.5	Reunión validación documento	A	R	I
1.2.2.2.6	Aprobación documento final	A	A	I
1.2.2.3	Objetivos estratégicos JAR DENTAL	C	R	I
1.2.2.3.1	FocusGroup empleados organización JAR DENTAL	C	C	R
1.2.2.3.2	Sinergia entre la matriz axiológica desarrollada	I	R	R
1.2.2.3.3	Elaboración y presentación documento	I	I	R
1.2.2.3.4	Revisión y ajustes documento	C	R	C
1.2.2.3.5	Reunión validación documento	A	R	I
1.2.2.3.6	Aprobación documento final	A	A	I
1.2.2.4	Valores corporativos JAR DENTAL	C	R	I
1.2.2.4.1	FocusGroup empleados organización JAR DENTAL	C	C	R
1.2.2.4.2	Sinergia entre la matriz axiológica desarrollada	I	R	R
1.2.2.4.3	Elaboración y presentación documento	I	I	R
1.2.2.4.4	Revisión y ajustes documento	C	R	C
1.2.2.4.5	Reunión validación documento	A	R	I
1.2.2.4.6	Aprobación documento final	A	A	I
1.2.3	Análisis Matricial PEEA	C	R	I
1.2.3.1	Definición metodología a utilizar matricial PPEA	C	R	I
1.2.3.2	Elaboración documento propuesta	I	C	R
1.2.3.3	Revisión y ajustes documento propuesta	A	R	I
1.2.3.4	Aprobación documento propuesta	A	A	I
1.2.4	Estrategias y Análisis del Resultado	C	R	I
1.2.4.1	Estrategia financiera	C	R	I
1.2.4.1.1	Identificación marco metodológico	I	C	R
1.2.4.1.2	Revisión y ajuste marco metodológico	A	R	I
1.2.4.1.3	Aprobación marco metodológico elaboración estrategia	A	A	I
1.2.4.2	Estrategia de promoción y publicidad	C	R	I
1.2.4.2.1	Identificación marco metodológico	C	R	R
1.2.4.2.2	Revisión y ajuste marco metodológico	C	R	I
1.2.4.2.3	Aprobación marco metodológico elaboración estrategia	A	R	I
1.2.4.3	Estrategia desarrollo de portafolio líneas de producto	C	R	I
1.2.4.3.1	Identificación marco metodológico	C	R	R
1.2.4.3.2	Revisión y ajuste marco metodológico	C	R	I
1.2.4.3.3	Aprobación marco metodológico elaboración estrategia	A	R	I
1.2.4.4	Estrategia de asociatividad	C	R	I
1.2.4.4.1	Identificación marco metodológico	C	R	R
1.2.4.4.2	Revisión y ajuste marco metodológico	C	R	I
1.2.4.4.3	Aprobación marco metodológico elaboración estrategia	A	R	I
1.2.4.5	Estrategia gestión de producción	C	R	I
1.2.4.5.1	Identificación marco metodológico	C	R	R
1.2.4.5.2	Revisión y ajuste marco metodológico	C	R	I
1.2.4.5.3	Aprobación marco metodológico elaboración estrategia	A	R	I
1.2.4.6	Estrategia de ventas	C	R	I
1.2.4.6.1	Identificación marco metodológico	C	R	R

1.2.4.6.2	Revisión y ajuste marco metodológico	C	R	I
1.2.4.6.3	Aprobación marco metodológico elaboración estrategia	A	R	I
1.2.4.7	Estrategia gestión de mercadeo	C	R	I
1.2.4.7.1	Identificación marco metodológico	C	R	R
1.2.4.7.2	Revisión y ajuste marco metodológico	C	R	I
1.2.4.7.3	Aprobación marco metodológico elaboración estrategia	A	R	I
1.2.4.8	Estrategia direccionamiento estratégico organizacional	C	R	I
1.2.4.8.1	Identificación marco metodológico	C	R	R
1.2.4.8.2	Revisión y ajuste marco metodológico	C	R	I
1.2.4.8.3	Aprobación marco metodológico elaboración estrategia	A	R	I
1.2.5	Indicadores de Gestión y Desempeño Plan Estratégico	C	R	I
1.2.5.1	Identificar Análisis de Procesos	C	R	I
1.2.5.2	Definición Indicadores	C	R	I
1.2.5.3	Elaboración documento diseño indicadores	I	C	R
1.2.5.4	Revisión y ajustes documento indicadores	I	R	R
1.2.5.5	Aprobación documento	A	A	I
1.2.6	Documento Diseño Planeación	C	R	I
1.2.6.1	Elaboración documento final	I	R	R
1.2.6.2	Revisión y ajustes documento final	C	R	R
1.2.6.3	Aprobación documento diseño Planeación	A	A	I
1.3	Desarrollo Planeación Estratégica			
1.3.1	Matriz axiológica	C	R	I
1.3.1.1	Desarrollo matriz axiológica	C	R	R
1.3.1.2	Revisión y ajustes matriz axiológica	R	R	I
1.3.1.3	Aprobación matriz axiológica	A	R	I
1.3.2	Misión, Visión, Valores Corporativos y Objetivos Estratégicos			
1.3.2.1	Misión JAR DENTAL	C	R	I
1.3.2.1.1	FocusGroup empleados organización JAR DENTAL	C	C	R
1.3.2.1.2	Sinergia entre la matriz axiológica desarrollada	I	R	R
1.3.2.1.3	Elaboración y presentación documento	I	I	R
1.3.2.1.4	Revisión y ajustes documento	C	R	C
1.3.2.1.5	Reunión validación documento	A	R	I
1.3.2.1.6	Aprobación y publicación Misión	A	A	I
1.3.2.2	Visión JAR DENTAL	C	R	I
1.3.2.2.1	FocusGroup empleados organización JAR DENTAL	C	C	R
1.3.2.2.2	Sinergia entre la matriz axiológica desarrollada	I	R	R
1.3.2.2.3	Elaboración y presentación documento	I	I	R
1.3.2.2.4	Revisión y ajustes documento	C	R	C
1.3.2.2.5	Reunión validación documento	A	R	I
1.3.2.2.6	Aprobación y publicación Visión	A	A	I
1.3.2.3	Objetivos estratégicos JAR DENTAL	C	R	I
1.3.2.3.1	FocusGroup empleados organización JAR DENTAL	C	C	R
1.3.2.3.2	Sinergia entre la matriz axiológica desarrollada	I	R	R
1.3.2.3.3	Elaboración y presentación documento	I	I	R
1.3.2.3.4	Revisión y ajustes documento	C	R	C
1.3.2.3.5	Reunión validación documento	A	R	I
1.3.2.3.6	Aprobación y publicación Objetivos Estratégicos	A	A	I
1.3.2.4	Valores corporativos JAR DENTAL	C	R	I
1.3.2.4.1	FocusGroup empleados organización JAR DENTAL	C	C	R
1.3.2.4.2	Sinergia entre la matriz axiológica desarrollada	I	R	R
1.3.2.4.3	Elaboración y presentación documento	I	I	R
1.3.2.4.4	Revisión y ajustes documento	C	R	C

1.3.2.4.5	Reunión validación documento	A	R	I
1.3.2.4.6	Aprobación y publicación Valores Corporativos	A	A	I
1.3.3	Análisis Matricial PEEA	C	R	I
1.3.3.1	Desarrollo matriz	I	R	R
1.3.3.2	Revisión y ajustes matriz PPEA	C	R	C
1.3.3.3	Aprobación matriz PPEA	A	A	I
1.3.4	Estrategias y Análisis del Resultado	C	R	I
1.3.4.1	Estrategia financiera	C	R	I
1.3.4.1.1	Desarrollo estrategia (documentación)	I	C	R
1.3.4.1.2	Revisión y ajustes estrategia	A	R	I
1.3.4.1.3	Aprobación <i>Sponsor</i> Estrategia	A	A	I
1.3.4.2	Estrategia de promoción y publicidad	C	R	I
1.3.4.2.1	Desarrollo estrategia (documentación)	C	R	R
1.3.4.2.2	Revisión y ajustes estrategia	C	R	I
1.3.4.2.3	Aprobación <i>Sponsor</i> Estrategia	A	R	I
1.3.4.3	Estrategia desarrollo de portafolio líneas de producto	C	R	I
1.3.4.3.1	Desarrollo estrategia (documentación)	C	R	R
1.3.4.3.2	Revisión y ajustes estrategia	C	R	I
1.3.4.3.3	Aprobación <i>Sponsor</i> Estrategia	A	R	I
1.3.4.4	Estrategia de asociatividad	C	R	I
1.3.4.4.1	Desarrollo estrategia (documentación)	C	R	R
1.3.4.4.2	Revisión y ajustes estrategia	C	R	I
1.3.4.4.3	Aprobación <i>Sponsor</i> Estrategia	A	R	I
1.3.4.5	Estrategia gestión de producción	C	R	I
1.3.4.5.1	Desarrollo estrategia (documentación)	C	R	R
1.3.4.5.2	Revisión y ajustes estrategia	C	R	I
1.3.4.5.3	Aprobación <i>Sponsor</i> Estrategia	A	R	I
1.3.4.6	Estrategia de ventas	C	R	I
1.3.4.6.1	Desarrollo estrategia (documentación)	C	R	R
1.3.4.6.2	Revisión y ajustes estrategia	C	R	I
1.3.4.6.3	Aprobación <i>Sponsor</i> Estrategia	A	R	I
1.3.4.7	Estrategia gestión de mercadeo	C	R	I
1.3.4.7.1	Desarrollo estrategia (documentación)	C	R	R
1.3.4.7.2	Revisión y ajustes estrategia	C	R	I
1.3.4.7.3	Aprobación <i>Sponsor</i> Estrategia	A	R	I
1.3.4.8	Estrategia direccionamiento estratégico organizacional	C	R	I
1.3.4.8.1	Desarrollo estrategia (documentación)	C	R	R
1.3.4.8.2	Revisión y ajustes estrategia	C	R	I
1.3.4.8.3	Aprobación <i>Sponsor</i> Estrategia	A	R	I
1.3.5	Indicadores de Gestión y Desempeño Plan Estratégico	C	R	I
1.3.5.1	Desarrollo y cálculos iniciales	I	R	I
1.3.5.2	Revisión y presentación metodología del indicador y método utilizado	C	R	I
1.3.5.3	Aprobación Indicadores a utilizar en la gestión y desempeño del plan	A	R	I
1.3.6	Documento Desarrollo Planeación	A	R	I
1.3.6.1	Elaboración documento	I	R	R
1.3.6.2	Revisión y ajustes documento	C	R	R
1.3.6.3	Aprobación documento	A	A	I
1.4	Gerencia de Proyectos			
1.4.1	Iniciación			
1.4.1.1	Presupuesto	A	R	I
1.4.1.1.1	Diseño documento (cálculos y variables)	A	R	I
1.4.1.1.2	Reunión revisión documento y ajustes	C	R	I

1.4.1.1.3	Aprobación documento con el contenido final	R	R	I
1.4.1.2	Estructura desagregada del costo	I	R	I
1.4.1.2.1	Diseño documento (cálculos y variables)	C	R	I
1.4.1.2.2	Reunión revisión documento y ajustes	A	A	I
1.4.1.2.3	Aprobación documento con el contenido final	A	A	I
1.4.1.3	Estructura desagregada del recurso	I	R	I
1.4.1.3.1	Diseño documento (cálculos y variables)	C	R	I
1.4.1.3.2	Reunión revisión documento y ajustes	A	A	I
1.4.1.3.3	Aprobación documento con el contenido final	A	A	I
1.4.1.4	Estructura desagregada del riesgo	I	R	I
1.4.1.4.1	Diseño documento (cálculos y variables)	C	R	I
1.4.1.4.2	Reunión revisión documento y ajustes	A	A	I
1.4.1.4.3	Aprobación documento con el contenido final	A	A	I
1.4.1.5	Cronograma	I	R	I
1.4.1.5.1	Diseño documento (cálculos y variables)	C	R	I
1.4.1.5.2	Reunión revisión documento y ajustes	A	A	I
1.4.1.5.3	Aprobación documento con el contenido final	A	A	I
1.4.1.6	Análisis de Requerimientos	I	R	I
1.4.1.6.1	Diseño documento (cálculos y variables)	C	R	I
1.4.1.6.2	Reunión revisión documento y ajustes	A	A	I
1.4.1.6.3	Aprobación documento con el contenido final	A	A	I
1.4.1.7	Project ScopeStatement	I	R	I
1.4.1.7.1	Diseño documento (cálculos y variables)	C	R	I
1.4.1.7.2	Reunión revisión documento y ajustes	A	A	I
1.4.1.7.3	Aprobación documento con el contenido final	A	A	I
1.4.1.8	Project Charter	A	R	I
1.4.1.8.1	Diseño documento (cálculos y variables)	A	R	I
1.4.1.8.2	Reunión revisión documento y ajustes	A	R	I
1.4.1.8.3	Aprobación documento con el contenido final	A	R	I
1.4.2	Planificación			
1.4.2.1	Plan de Gestión de Involucrados	A	R	I
1.4.2.1.1	Desarrollo documento (entradas-proceso-salidas)	A	R	I
1.4.2.1.2	Reunión revisión documento entregables y ajustes	A	R	I
1.4.2.1.3	Aprobación documento final	A	R	I
1.4.2.2	Plan de Gestión de Adquisiciones	A	R	I
1.4.2.2.1	Desarrollo documento (entradas-proceso-salidas)	A	R	I
1.4.2.2.2	Reunión revisión documento entregables y ajustes	A	R	I
1.4.2.2.3	Aprobación documento final	A	R	I
1.4.2.3	Plan de Gestión de Costos	A	R	I
1.4.2.3.1	Desarrollo documento (entradas-proceso-salidas)	A	R	I
1.4.2.3.2	Reunión revisión documento entregables y ajustes	A	R	I
1.4.2.3.3	Aprobación documento final	A	R	I
1.4.2.4	Plan de Gestión del Riesgo	A	R	I
1.4.2.4.1	Desarrollo documento (entradas-proceso-salidas)	A	R	I
1.4.2.4.2	Reunión revisión documento entregables y ajustes	A	R	I
1.4.2.4.3	Aprobación documento final	A	R	I
1.4.2.5	Plan de Gestión de Comunicaciones	A	R	I
1.4.2.5.1	Desarrollo documento (entradas-proceso-salidas)	A	R	I
1.4.2.5.2	Reunión revisión documento entregables y ajustes	A	R	I
1.4.2.5.3	Aprobación documento final	A	R	I
1.4.2.6	Plan de Gestión de Recursos Humanos	A	R	I
1.4.2.6.1	Desarrollo documento (entradas-proceso-salidas)	A	R	I

1.4.2.6.2	Reunión revisión documento entregables y ajustes	A	R	I
1.4.2.6.3	Aprobación documento final	A	R	I
1.4.2.7	Plan de Gestión de Calidad	A	R	I
1.4.2.7.1	Desarrollo documento (entradas-proceso-salidas)	A	R	I
1.4.2.7.2	Reunión revisión documento entregables y ajustes	A	R	I
1.4.2.7.3	Aprobación documento final	A	R	I
1.4.2.8	Plan de Gestión del Tiempo	A	R	I
1.4.2.8.1	Desarrollo documento (entradas-proceso-salidas)	A	R	I
1.4.2.8.2	Reunión revisión documento entregables y ajustes	A	R	I
1.4.2.8.3	Aprobación documento final	A	R	I
1.4.2.9	Plan de Gestión de Alcance	A	R	I
1.4.2.9.1	Desarrollo documento (entradas-proceso-salidas)	A	R	I
1.4.2.9.2	Reunión revisión documento entregables y ajustes	A	R	I
1.4.2.9.3	Aprobación documento final (Hitos - WBS)	A	R	I
1.4.2.10	Plan de Gestión de Control de Cambios	A	R	I
1.4.2.10.1	Desarrollo documento (entradas-proceso-salidas)	A	R	I
1.4.2.10.2	Reunión revisión documento entregables y ajustes	A	R	I
1.4.2.10.3	Aprobación documento final	A	R	I
1.4.5	Ejecución	A	R	R
1.4.5.3	Realización actividades	A	R	R
1.4.5.2	Auditorias	A	R	R
1.4.4	Control	A	R	R
1.4.4.1	Seguimiento	A	R	R
1.4.4.2	Actualización de los planes	A	R	R
1.4.3	Cierre	A	R	R
1.4.3.1	Reunión Cierre	A	R	R
1.4.3.1.1	Validación de cumplimiento entregables del proyecto con el desarrollo	R	C	R
1.4.3.1.2	Desarrollo de ajustes finales	C	C	R
1.4.3.1.3	Acta de cierre proyecto	A	R	I
1.4.3.2	Lecciones Aprendidas	C	R	I
1.4.3.2.1	Reunión equipo de proyecto	C	R	I
1.4.3.2.2	Identificación de puntos de mejora	C	R	I
1.4.3.2.3	Plan de acción puntos de mejora	C	R	I
1.4.3.2.4	Acta lecciones aprendidas	C	R	I

Fuente: autor

Anexo S. Plan de Gestión del Proyecto

PLAN PARA LA GESTIÓN DEL PROYECTO

Título del Proyecto	Diseñar el plan estratégico para la empresa JAR DENTAL para el periodo comprendido 2016 - 2017, con el fin de identificar ventajas competitivas.	Fecha	01 Febrero 2015
----------------------------	--	--------------	-----------------

CICLO DE VIDA DEL PROYECTO

FASE	ENTREGABLES
Inicio del proyecto	<ul style="list-style-type: none">-Project Charter-Project Scope Statement-La EDT-Cronograma de actividades-Costos e Inversión
Aprobación del proyecto	<ul style="list-style-type: none">-Resultados de los estudios y diseños-Alcance, justificación y beneficios esperados del proyecto.
Elaboración de diseños	<ul style="list-style-type: none">-Diseños-Cronograma-Presupuesto-Planes de gestión
Construcción	<ul style="list-style-type: none">-Ejecución de las actividades
Cierre del proyecto	<ul style="list-style-type: none">-Entregable final

PROCESOS DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS

ÁREA DE CONOCIMIENTO	PROCESO	ADAPTACIÓN DE DECISIONES
Integración	<ul style="list-style-type: none"> -Acta de constitución -Dirigir y gestionar el proyecto -Monitorear y controlar el proyecto -Control de cambios -Cerrar el proyecto 	Todos los procesos se realizarán de acuerdo a los lineamientos definidos en el PMBOK ®
Alcance	<ul style="list-style-type: none"> -Planificar la gestión del alcance -Requisitos -Definir el alcance -Crear la WBS -Validar y controlar el alcance 	Todos los procesos se realizarán de acuerdo a los lineamientos definidos en el PMBOK ®
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> -Planificar la gestión del cronograma -Definición de actividades y recursos. -Estimar duración de actividades -Desarrollar cronograma y controlar 	Todos los procesos se realizarán de acuerdo a los lineamientos definidos en el PMBOK ®
Costo	<ul style="list-style-type: none"> -Planificar la gestión de los costos -Estimar los costos -Elaborar presupuesto -Controlar los costos 	Todos los procesos se realizarán de acuerdo a los lineamientos definidos en el PMBOK ®
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> -Planificar la gestión de calidad -Realizar el aseguramiento de la calidad -Realizar el control de la calidad 	Todos los procesos se realizarán de acuerdo a los lineamientos definidos en el PMBOK ®
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> -Planificar la gestión de los recursos humanos 	Todos los procesos se realizarán de acuerdo a los lineamientos definidos en el

	<ul style="list-style-type: none"> -Adquirir el equipo del proyecto -Desarrollar el equipo de proyecto -Dirigir el equipo de proyecto 	PMBOK ®
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> -Planificar la gestión de comunicaciones -Gestionar las comunicaciones -Controlar las comunicaciones 	Todos los procesos se realizarán de acuerdo a los lineamientos definidos en el PMBOK ®
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> -Planificar la gestión de riesgos -Identificar los riesgos -Realizar el análisis cualitativo de los riesgos -Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos -Planificar la respuesta de los riesgos -Controlar los riesgos 	Todos los procesos se realizarán de acuerdo a los lineamientos definidos en el PMBOK ®
Adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> -Planificar la gestión de las adquisiciones -Efectuar las adquisiciones -Controlar las adquisiciones -Cerrar las adquisiciones 	Todos los procesos se realizarán de acuerdo a los lineamientos definidos en el PMBOK ®
Interesados	<ul style="list-style-type: none"> -Identificar a los interesados -Planificar la gestión de interesados -Controlar los compromisos con los interesados -Gestionar los compromisos con los interesados 	Todos los procesos se realizarán de acuerdo a los lineamientos definidos en el PMBOK ®

Fuente: autor

HERRAMIENTAS DE PROCESO Y TÉCNICAS

ÁREA DE CONOCIMIENTO	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS
Integración	Juicio de expertos
Alcance	Juicio de expertos y reuniones con el equipo de proyectos
Tiempo	Microsoft Project, estimación de duraciones esperadas distribución PERT beta-normal.
Costo	Técnica de medida por el Valor Ganado con la Estimación a la Conclusión (EAC); donde se refleja la suma del costo real a la fecha y la estimación del costo hasta el final. Microsoft Project.
Calidad	Análisis costo beneficio, costo de la calidad, diagramas de control, estudios comparativos, diseño, muestreo, diagramas de flujo y metodologías propietarias de la gestión de calidad.
Recursos humanos	Organigramas y descripciones de cargos, observación directa y conversación.
Comunicación	Herramientas de presentación de información, recogida y compilación de la información sobre el rendimiento, reuniones de revisión, sistemas de información referente al costo y tiempo.
Riesgos	Reuniones, definición de planes de gestión, evaluación de probabilidades, matriz de probabilidad, categorización de riesgos, <i>watchlist</i> , auditoria de riesgos.
Adquisición	Análisis de qué hacer o comprar según juicio de expertos, análisis de los tipos de tipos de contrato, criterios de selección de proveedores y reuniones de seguimiento.
Involucrados	Identificación de grupos de interesados de acuerdo a un análisis previo, información requerida por grupo, elaboración de planes de acción para la entrega de información y reuniones de seguimiento.

GESTIÓN DE VARIANZAS Y DE LA LÍNEA BASE

Varianza del alcance	<ul style="list-style-type: none"> a. Identificar y documentar los cambios en el proyecto. b. Revisión de los cambios solicitados. c. Asignación prioridad al control de cambio. d. Comunicación al equipo de trabajo sobre el cambio del alcance. e. Revisión de impactos del control de cambio. f. Puesta en producción del cambio en la línea base del alcance. g. Realizar ajustes al cronograma. h. Identificación de impactos al cronograma. i. Identificación de alcance y actividades requeridas. j. Registro de cambios de acuerdo al plan de cambios establecido. k. Actualización de documentación y registros necesarios originados con los cambios.
Varianza del cronograma	<p>Actualización el avance o atraso de actividades, gestionar los cambios requeridos a la línea base del tiempo; con el fin de cumplir lo planeado, se utilizará la técnica de Valor Ganado (EVM) con apoyo del software Microsoft Project.</p> <p>Lo anterior esta soportado en la etapa de inicio del proyecto. En el análisis final realizado por el Gerente del proyecto se puede presentar una variación de +/- 5%, donde se puede considerar como normal. En caso contrario de presentarse una superior, se considera como causa asignable y procede a la auditoria correspondiente; donde por medio del informe de resultado se atenderá en el plan de acción de lecciones aprendidas del proyecto.</p>
Varianza de los costos	<ul style="list-style-type: none"> -Monitorear el estado del proyecto (actualización del costo / sobre costo). -Identificación de cambios a la línea base de costo.

	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluaciones del impacto que se genere sobre cualquier alteración o cambio del costo. - Elaboración de análisis de impacto. - Uso de la técnica de Valor Ganado (EVM). - Uso de pronóstico de Estimación a la Conclusión (EAC). - Uso del índice de desempeño del trabajo por completar (TCPI). - Uso del software Microsoft Project. - En caso de presentarse en el presupuesto final una variación entre el +/- 5% se considera como normal, en caso contrario se considera como causa asignable para ser auditada.
--	---

COMENTARIOS DEL PROYECTO

<p>El proyecto ha sido planificado, de tal manera que el equipo del proyecto conoce claramente los objetivos del proyecto, y las responsabilidades de los entregables que tienen a su cargo.</p> <p>A continuación se detalla el proceso a seguir para realizar el trabajo del proyecto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inicialmente el equipo de proyecto se reúne para definir cuál será el alcance del proyecto. 2. Se establece los documentos de gestión del proyecto necesarios que respaldan los acuerdos tomados por el equipo de proyecto. 3. Se establece responsabilidades y roles del equipo del proyecto, y las fechas en que deberán estar listos los entregables. 4. Se realizan reuniones semanales del equipo de proyecto para informar el estado del proyecto, en términos de costo, calidad, tiempo. En esta reunión se presenta el Informe de Performance del Proyecto. 5. Al término del proyecto se verifica la entrega de todos los entregables, y se redactan los documentos de cierre del proyecto.
--

COMUNICACIÓN ENTRE STAKEHOLDERS

- Reuniones del equipo del proyecto para definir el alcance del mismo.
- Distribución de los documentos de Gestión del proyecto a todos los miembros del equipo de proyecto mediante una versión impresa y por correo electrónico.
- Reuniones del equipo del proyecto que son convocadas por el Project Manager según se crean pertinentes (dependiendo de la necesidad o urgencia de los entregables del proyecto) donde se definirán cuáles son las actividades que se realizarán.
- Todos los acuerdos tomados por el equipo del proyecto deberán ser registrados en el Acta de Reunión de Coordinación, la cual será distribuida por correo electrónico al equipo del proyecto.

CONTROL DE REVISIONES

VERSIÓN	REALIZADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR	FECHA	DESCRIPCIÓN

Anexo T. Plan de Gestión de Requerimientos

Título del Proyecto	Diseñar el plan estratégico para la empresa JAR DENTAL para el periodo comprendido 2016 - 2017, con el fin de identificar ventajas competitivas.	Fecha	01 Febrero 2015
----------------------------	--	--------------	-----------------

ACTIVIDADES DE REQUERIMIENTOS

Los requerimientos son identificados por los integrantes del equipo tanto de los ingenieros de desarrollo hasta el mismo Gerente del proyecto durante el proceso de iniciación y planificación del proyecto.

A su vez, los requerimientos serán descritos en la Matriz de Trazabilidad de Requerimientos.

ACTIVIDADES DE GESTIÓN DE CONFIGURACIÓN

Para las actividades de cambio del producto o requerimiento se realizara los siguientes pasos:

- Cualquier integrante del equipo o *stakeholder* puede presentar una solicitud de cambio, donde se consignará en el formato FR-006 Formato solicitud de cambio y se detalla por qué y la justificación necesaria.
- El comité de control de cambios evaluará el impacto en el proyecto a nivel de triple restricción sobre las solicitudes presentadas. Al final reportará si estas fueron aprobadas o no al equipo del proyecto.
- Si el cambio ha sido aprobado se implementará el cambio de acuerdo al requerimiento.
- Se realizará un seguimiento del cambio, para identificar los efectos positivos o negativos que tenga en el proyecto.

PROCESO DE PRIORIZACIÓN DE REQUERIMIENTOS

La priorización de los requisitos se realizará en la base a la Matriz de Trazabilidad de Requerimientos, de acuerdo al nivel de estabilidad y el grado de complejidad de cada requerimiento. Este proceso es ejecutado por el equipo de gestión de proyecto durante la planificación del proyecto y será aprobado por el *Sponsor*.⁵³

MÉTRICAS DEL PRODUCTO

El grado de satisfacción del usuario debe ser mínimo de 4,0 sobre 5,0, en caso contrario se realizará un seguimiento de las actividades y se tomaran las acciones correctivas necesarias.⁵⁴

ESTRUCTURA DE TRAZABILIDAD

En la Matriz de Trazabilidad se documentará la siguiente información:

Atributos de requerimientos, se incluye: código, descripción, sustento de inclusión, propietario, fuente, prioridad, versión, estado actual, fecha de cumplimiento, nivel de estabilidad, grado de complejidad y criterio de aceptación.

CONTROL DE REVISIONES

VERSIÓN	REALIZADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR	FECHA	DESCRIPCIÓN

⁵³ ISO 21500. Matriz de trazabilidad. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: www.iso-21500.es/.../g_iso21500_alc_p05_matriz_trazabilidad_

⁵⁴ Ibíd.

Anexo U. Plan de Gestión de Involucrados

PLAN DE GESTIÓN DE INTERESADOS

Título del Proyecto	Diseñar el plan estratégico para la empresa JAR DENTAL para el periodo comprendido 2016 - 2017, con el fin de identificar ventajas competitivas.	Fecha	01 Febrero 2015
----------------------------	--	--------------	-----------------

C = Nivel actual de compromiso **D** = Nivel deseado de participación

PARTES INTERESADAS	INCONSCIENTES	RESISTENTE	NEUTRAL	APOYO	LÍDER
Clientes	C			D	
Empleados JAR DENTAL				C	
Jefe Administrativo				C	
Entidad gubernamental				C	
Personal administrativo			C	D	
Proveedores				C	

PARTES INTERESADAS	NECESIDADES DE COMUNICACIÓN	MÉTODO MEDIO	TIEMPO FRECUENCIA
Clientes	Informar con el objetivo que se enteren sobre el diseño del plan estratégico que tendrá un alcance hasta los clientes actuales, con ello se verán beneficiados.	Reuniones asesor corporativo	Mensual
Empleados JAR DENTAL	Con este grupo de interés el proyecto se puede ver beneficiado en el levantamiento de información para la fase de diagnóstico, una participación activa mantendrá a este grupo activo durante todas las etapas del proyecto para su pro alimentación. Realizar presentaciones sobre los temas que participaron ayudará al proyecto a tener una información actualizada real.	Convocatoria	Mensual
Jefe Administrativo	Se informará sobre los avances de proyecto en cuanto al modelamiento de las estrategias en lo referente a su perfil.	Reunión	Mensual
Entidad gubernamental	Se dispone a solicitar retroalimentación continua sobre el desarrollo del plan estratégico en la organización. Información de nuevas técnicas.	Reunión	Antes, durante y después.

CAMBIOS PENDIENTES DE LAS PARTES INTERESADAS

Los cambios deben ser autorizados por los directivos del proyecto y el comité de cambios, todos los impactos en cuanto a alcance, tiempo y costo deben ser analizados dentro del desarrollo del mismo para su posterior aprobación y destino de fondos necesarios que ajusten el cronograma.

RELACIONES CON LOS INTERESADOS

Información para la sensibilización de la importancia de llevar a cabo un plan estratégico en la organización resaltando sus beneficios en todos los procesos.

Los empleados de la organización tienen claro que esto traerá no solo a ellos sino a la organización una oportunidad de crecimiento ya que es necesario el crecimiento y fortalecimiento de la organización.

En el desarrollo de estrategias se propone cambios en toda la estructura de la organización con lo cual traerá beneficios internos y externos.

ENFOQUE DE COMPROMISO CON LOS INTERESADOS

PARTES INTERESADAS	ENFOQUE
Clientes	Reuniones para conocer opiniones y sugerencias, estas pueden aumentar sus expectativas y con ello el consumo.
Empleados JAR DENTAL	Reuniones para conocer opiniones y sugerencias, esto traerá un mejor compromiso en el desarrollo de sus funciones y que vean a la organización en el largo plazo como su lugar de trabajo.
Jefe Administrativo	Aumento en la participación del desarrollo de estrategias para la retroalimentación correspondiente.
Entidad gubernamental	Participación en la investigación de temas y en la elaboración de informes y políticas que apliquen para el caso en estudio.
Personal administrativo	Reuniones individuales donde cada integrante se informa para conocer sus opiniones y sugerencias, a la vez de recibir la retroalimentación correspondiente.

CONTROL DE REVISIONES

VERSIÓN	REALIZADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR	FECHA	DESCRIPCIÓN
----------------	----------------------	---------------------	---------------------	--------------	--------------------

Anexo V. Plan de Gestión de Adquisiciones

PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES

Título del Proyecto	Diseñar el plan estratégico para la empresa JAR DENTAL para el periodo comprendido 2016 - 2017, con el fin de identificar ventajas competitivas.	Fecha	01 Febrero 2015
----------------------------	--	--------------	-----------------

AUTORIDAD DE ADQUISICIONES

<p>Presupuesto: Conforme a lo establecido en el plan de gestión de costos, el <i>Sponsor</i> actúa como ordenador de gasto, donde autoriza los recursos monetarios para cada una de las actividades establecidas en el desarrollo del mismo.</p> <p>Firma de contratos: Son celebrados entre el gerente del proyecto (revisados entre el gerente administrativo y financiero) que actúa como comprador y el proveedor de la solución que actúa como vendedor según el desarrollo de cada actividad.</p> <p>Cambios en los contratos: Son analizadas las solicitudes de cambio en los contratos ya sea por parte del vendedor o del comprador, donde se analizarán los parámetros de la triple restricción (objetivo, alcance, tiempo y costo) establecidos en el proceso de control de cambios.</p> <p>Negociación: Se acuerdan los términos de compras y requisitos para la contratación estableciendo acuerdos mutuos.</p> <p>Supervisión técnica: Es asignada por la organización JAR DENTAL, con el objetivo de verificar el uso adecuado de los recursos en las adquisiciones establecidas en los contratos.</p>
--

ROLES Y RESPONSABILIDADES

Gerente de proyecto Relación directa con el <i>Sponsor</i> para efectuar y avalar el plan de compras de acuerdo con el presupuesto asignado.	Gerente administrativo y financiero Hacer seguimiento de las actividades establecidas en el plan de adquisiciones (contrataciones) ajustadas al presupuesto y cronograma establecido
--	--

<p>Elaborar los procedimientos para la contratación legal requerida en el proyecto, para la posterior revisión y aprobación por el <i>Sponsor</i>.</p> <p>Establecer los modelos de contratación requeridos de acuerdo al tipo de proveedor para la revisión y aprobación por el <i>Sponsor</i>.</p> <p>Autorizar y firmar los contratos correspondientes para su ejecución.</p> <p>Hacer el seguimiento correspondiente a los proveedores para que cumplan con las especificaciones establecidas en las adquisiciones planificadas.</p> <p>Validar y aprobar las solicitudes de cambio en revisión con el <i>Sponsor</i>.</p>	<p>Autorización del gasto requerido para la ejecución de compras y celebración de contratos</p> <p>Revisar la documentación a solicitudes de ingreso de compras, a su vez como el control de cambios para la revisión y aprobación de Gerente de Proyecto y del <i>Sponsor</i>.</p> <p>Velar por el cumplimiento de los contratos celebrados.</p> <p>Registro de pagos en SAP generados en el desarrollo del proyecto.</p>
--	--

DOCUMENTOS PARA LAS ADQUISICIONES

<p>Contratos de costos (honorarios-incentivos):</p> <ul style="list-style-type: none"> -Formato registro requerimiento de producto / servicio a adquirir. -Formato contrato acordado entre las partes revisado por el Gerente administrativo y Financiero, donde se establezcan todos los acuerdos necesarios y correspondientes. -Matriz de criterios selección de proveedor. -Formato ficha técnica identificación del proveedor. -Formato evaluación de proveedores. -Encuesta satisfacción al cliente. -Acuerdos de confidencialidad.

Contrato de precio fijo o cantidad precio cerrado:

- Formato registro requerimiento de producto / servicio a adquirir.
- Formato contrato acordado entre las partes revisado por el Gerente administrativo y Financiero, donde se establezcan todos los acuerdos necesarios y correspondientes.
- Matriz de criterios selección de proveedor.
- Formato ficha técnica identificación del proveedor.
- Formato evaluación de proveedores.

TIPOS DE CONTRATO**- Contratos de costos más honorarios con incentivos – Proveedor apoyo Ingenieros de Desarrollo.****Requerimientos:**

1. Contratación con 20 días de anticipación.
2. Recurso humano asignado debe ser aprobado por el gerente del proyecto.
3. Comunicación directa entre el proveedor se realizara con el Gerente de Proyecto.
4. Reuniones de seguimiento acordadas en el cronograma.
5. Cambios de personal no programados con una anticipación mínimo de 15 días.

Formas de pago:

1. Anticipo del 20% sobre el valor del contrato, 30% en la etapa de diagnóstico, 30% en la etapa de desarrollo planeación estratégica, 10% en la etapa de cierre y 10% en la etapa de garantías.
2. Incentivo del 3% sobre el valor del contrato si se logran los objetivos del contrato dentro de tiempo, costo, alcance y calidad tres semanas calendario antes de la fecha establecida en el cronograma.

- Contrato de precio fijo o cantidad precio cerrado – Adquisición de equipos.

1. Contratación con 20 días de anticipación (alistamiento del equipo con los requerimientos establecidos en el contrato) de los equipos necesarios.

2. El proveedor deberá contar por lo menos con un computador con las mismas características como Backus por si uno de los entregados falla, a su vez el tiempo de reposición deberá ser máximo de un día.
3. El proveedor deberá prestar el soporte necesario, servicio mesa de ayuda siete por veinticuatro.

Formas de pago:

1. El pago del servicio se realiza con un anticipo del 50% del valor total del producto.
2. El 50% restante se pagara una vez se finalice el proyecto con la debida factura, ficha de evaluación de proveedores, y la evaluación del servicio prestado.

CRITERIOS DE SELECCIÓN

CONDICIÓN	CRITERIO
50 Puntos al de menor valor en su oferta de servicio económica	Las ofertas serán evaluadas en conjunto, donde la de menor valor tendrá 50 puntos y las restantes de forma ponderada hasta un mínimo de 10 puntos.
Evaluación financiera (Aprobado – Rechazado)	Evaluación de liquidez, nivel de endeudamiento, razón de cobertura de intereses y rentabilidad en patrimonio.
Evaluación jurídica (Aprobado – Rechazado)	Evaluación de toda la normatividad legal estipulada en los procesos de contratación en el país. Registros empresariales y demás a que haya lugar.
Evaluación trayectoria en el mercado	Mínimo debe contar con diez (10) negociaciones en empresas de más de 200 empleados.

SUPUESTOS Y RESTRICCIONES

Supuestos:

1. Cambio en el presupuesto asignado en el proyecto que no logre cubrir el valor de los contratos generando así sobre costos.
2. Proveedor seleccionado, está en una línea de tiempo desde la contratación hasta la etapa de garantía o postventa.
3. El proveedor debe cumplir con todos los acuerdos establecidos en el contrato.

Restricciones:

1. Proveedor localizado en Bogotá – Colombia.
2. Proveedor con certificado de normas de calidad.
3. Proveedor con experiencia en proyectos similares.

RIESGOS

Los riesgos identificados en el proyecto son:

RIESGO	DESCRIPCIÓN
RG-001	Presupuesto incompleto Respuesta: Identificación por varios métodos del presupuesto con el fin de identificar variaciones con baja dispersión.
RG-002	La solvencia económica del proveedor no es la adecuada Respuesta: Evaluación financiera realizada debe ser revisada por el Gerente de Proyecto, Gerente Financiero, Gerente de Operaciones y asesor asignado CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ.
RG-003	Contratación del proveedor no fue correcto Respuesta: Poner en revisión los procesos de contratación por parte del asesor asignado CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ.
RG-004	No identificación de multas por incumplimientos del proveedor en el contrato Respuesta: Identificar todos los escenarios de adquisición de cara al proveedor, con el fin de establecer las multas correspondientes.

RG-005	Falta de garantía de cumplimiento Respuesta: Incluir la cláusula de garantía de cumplimiento dentro del contrato.
RG-006	Error en la contratación de los empleados asignados en el proyecto Respuesta: Los candidatos para ser asignados en el proyecto deben ser entrevistados por el Gerente de Proyecto donde se realizarán pruebas de conocimiento.
RG-007	Falta de claridad en los requerimientos del bien/servicio: Respuesta: En la orden de compra se debe especificar de forma clara los requerimientos necesarios de la necesidad que cumpla con el alcance.
RG-008	Demoras en la prestación del soporte técnico Respuesta: Establecer acuerdos de servicio en los eventos de fallas técnicas.
RG-009	Demoras en la sustitución de personal por reemplazo no programado Respuesta: Crear planes de Backus dentro del equipo, identificando el estado de cada actividad. Incluir cláusula en el contrato de sustitución no superior a 2 días en eventos de retiro voluntario.

MÉTRICAS DE RENDIMIENTO

DOMINIO	MEDIDA MÉTRICA
Evaluación del proveedor	Malo – Regular – Bueno
Evaluación de rendimiento de los equipos	Malo – Regular – Bueno
Cumplimiento de cronograma	Cumple – No cumple
Evaluación desempeño personal contratado en el proyecto	Necesita mejorar – Eficiente – Excepcional

CONTROL DE REVISIONES

VERSIÓN	REALIZADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR	FECHA	DESCRIPCIÓN
---------	---------------	--------------	--------------	-------	-------------

Anexo W. Plan de Gestión del Riesgo

PLAN DE GESTIÓN DEL RIESGO

Título del Proyecto	Diseñar el plan estratégico para la empresa JAR DENTAL para el periodo comprendido 2016 - 2017, con el fin de identificar ventajas competitivas.	Fecha	01 Febrero 2015
----------------------------	--	--------------	-----------------

METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS

PROCESO	DESCRIPCIÓN	HERRAMIENTAS	FUENTE DE INFORMACIÓN
Planificación	Elaboración plan de gestión del riesgo	Identificación de lecciones aprendidas proyectos anteriores. Plan de gestión de riesgos.	Acta lecciones aprendidas proyectos anteriores. <i>Sponsor.</i> Equipo del proyecto.
Identificación	Revisión de riesgos. Probabilidad de ocurrencia. Registro y evaluación del riesgo en <i>WatchList</i> .	Formato FOR 005 Registro de riesgo.	<i>Sponsor.</i> Gerente Adm. Y Fin Gerente de Operaciones

Análisis cualitativo.	<p>Probabilidad de ocurrencia real.</p> <p>Evaluación general impacto.</p>	Matriz de probabilidad e impacto	<p><i>Sponsor.</i></p> <p>Integrantes equipo de proyecto.</p> <p>Involucrados.</p>
Planificación de respuesta al riesgo.	Consigan de la respuesta para cada riesgo.	Matriz respuesta al riesgo.	<p><i>Sponsor.</i></p> <p>Integrantes equipo de proyecto.</p> <p>Involucrados.</p>
Seguimiento y control	<p>Identificación de ocurrencia.</p> <p>Respuesta al riesgo.</p> <p>Seguimiento en la aprobación de riesgos identificados.</p>	Lista chequeo de seguimiento.	<p><i>Sponsor.</i></p> <p>Integrantes equipo de proyecto.</p> <p>Involucrados.</p>

ROLES Y RESPONSABILIDADES

ROL	RESPONSABILIDAD
Gerente de proyecto	<ol style="list-style-type: none">1. Controla y monitorea los riesgos previamente identificados.2. Imparte instrucciones sobre el tratamiento a seguir para cada riesgo.3. Aprueba o rechaza los riesgos.
Gerentes de Óp., Fin y Admr.	<ol style="list-style-type: none">1. Identifica los riesgos.2. Evalúa los riesgos.3. Registra los riesgos.4. Presenta al Gerente de Proyecto los riesgos identificados y planes de acción.
Ingenieros	<ol style="list-style-type: none">1. Identifica y notifica los riesgos a su líder.2. Mitiga los riesgos encontrados.3. Lleva a cabo las acciones necesarias para la mitigación del riesgo.
Involucrados	<ol style="list-style-type: none">1. Identifica y comunica riesgos.

PRESUPUESTO GESTIÓN DE RIESGOS

En este proyecto se presupuesta un 3% del valor del proyecto para mitigar y tratar los riesgos. El valor del proyecto es de \$114.628.570 y el presupuesto para riesgos es de \$3.438.857 catalogado como reserva de contingencia.

PROTOCOLOS DE CONTINGENCIA

En el momento que se identifique que la contingencia supera el 2% del valor del presupuesto por actividad y supere los 2 días en el cronograma, se activará el protocolo de contingencia para hacer uso de la reserva.

Para tal efecto en las reuniones de seguimiento semanal o a demanda, se revisarán las actividades que cumplan con dicha condición.

El Gerente de Proyecto será el responsable de determinar la calificación y evaluación de la categoría para la activación de la contingencia. A su vez, le notificará al *Sponsor* del proyecto y sus impactos.

FRECUENCIA Y CALENDARIO

Actividad	Frecuencia	Responsable
Planificación	Planeación del proyecto Semanal	<i>Sponsor</i> Gerente Proyecto
Identificación	En la identificación del riesgo.	<i>Sponsor</i> Gerente Proyecto Equipo de proyecto
Análisis Cualitativo	Dos veces por semana.	Gerente de Proyecto
Planificación	Dos veces por semana.	<i>Sponsor</i> Gerente Proyecto
Seguimiento y control	Dos veces por semana.	<i>Sponsor</i> Gerente Proyecto

TOLERANCIA AL RIESGO

	TOLERANCIA
Alcance	El riesgo solo podrá afectar como máximo 2 actividades.
Calidad	El riesgo no puede afectar la calidad de los entregables.
Cronograma	El riesgo no podrá superar el 10% adicional del tiempo programado.
Costos	Su impacto no podrá superar el 5% del valor total de las actividades.

SEGUIMIENTO Y AUDITORÍA

CATEGORÍA DEL RIESGO	SEGUIMIENTO	AUDITORIA
Requerimientos	Una vez por semana	Dos veces por semana
Equipos del proyecto	Una vez por semana	Dos veces por semana
Recursos	Una vez por semana	Dos veces por semana
Tiempo programado	Una vez por semana	Dos veces por semana
Calidad	Una vez por semana	Dos veces por semana
Requerimientos	Una vez por semana	Dos veces por semana

ESCALA	PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
Bajo	1	Impacto menor sobre el proyecto, entre 0 y 1,5% de desviación en el alcance, de la fecha del cronograma o presupuesto del proyecto. Su afectación en los recursos dentro del proyecto será máxima del 7%. Probabilidad de ocurrencia entre el 10% al 39%.
Medio	2	Impacto medio sobre el proyecto, entre 1,51% y 3% de desviación en el alcance, de la fecha final del cronograma o presupuesto del proyecto. Ocupa un 20% adicional de lo planteado en el proyecto. Probabilidad de ocurrencia entre el 40% al 79%.
Alto	3	Impacto significativo sobre el proyecto, entre 3,01% de desviación del alcance, de la fecha final del cronograma o presupuesto del proyecto. Su impacto en recursos podrá ser de hasta el 41%. Probabilidad de ocurrencia entre el 80% al 99%.

DEFINICIONES DE IMPACTO POR LAS RESTRICCIONES

	ALCANCE	CALIDAD	TIEMPO	COSTO
Bajo	Diagnóstico inicial se ve afectado por el riesgo	Afectación calidad planeada	4% adicional de lo programado	7% adicional del costo
Medio	Desarrollo se ve afectado	Notificación y aprobación del <i>Sponsor</i> en su afectación	20% adicional de lo programado	40% adicional del costo
Alto	El alcance es inaceptable para el proyecto	Calidad no aceptada	30% adicional de lo programado	Más del 41% adicional del costo

CONTROL DE REVISIONES

VERSIÓN	REALIZADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR	FECHA	DESCRIPCIÓN

Anexo X. Plan de Gestión de las Comunicaciones

PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

Título del Proyecto	Diseñar el plan estratégico para la empresa JAR DENTAL para el periodo comprendido 2016 - 2017, con el fin de identificar ventajas competitivas.	Fecha	01 Febrero 2015
----------------------------	--	--------------	-----------------

ROLES Y RESPONSABILIDADES

INVOLUCRADO	INFORMACIÓN	MÉTODO	TIEMPO Y FRECUENCIA	REMITENTE
<i>Sponsor</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Información del estado del proyecto. • Informes de riesgos y eventos importantes dentro del proyecto. • Estados de cada uno de los entregables del proyecto para su aprobación. 	Reuniones de Kickoff	<p>Semanal</p> <p>A demanda</p>	Gerente de Proyecto
Gerente de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Información del estado del proyecto. • Informes de riesgos y eventos importantes dentro del proyecto. • Estados de cada uno de los entregables del proyecto para su aprobación. 	Reuniones de Kickoff	<p>Semanal</p> <p>A demanda</p>	Equipo de proyecto
Gerente Administrativo y Financiero del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Informes sobre el estado de los recursos financieros del proyecto. • Informes sobre riesgos y planes de acción del proyecto. 	Reuniones de Kickoff	<p>Semanal</p> <p>A demanda</p>	Equipo de proyecto

	<ul style="list-style-type: none"> Estado de los siguientes puntos: PV, EV, AC, SPI, BAC, ETC, EAC, CPI del proyecto. 			
Gerente de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> Informes sobre riesgos y planes de acción del proyecto. Estado de las actividades y tareas del proyecto que iniciaron su ejecución. Progreso de cada uno de los entregables respecto a los estándares de calidad establecidos. 	Reuniones de Kickoff	<p>Semanal</p> <p>A demanda</p>	Equipo de proyecto
Ingenieros Senior	<ul style="list-style-type: none"> Informes sobre riesgos y planes de acción del proyecto. Estado de los entregables relacionados con la planeación estratégica del mercado. Estado cronograma. 	Reuniones de Kickoff	<p>Semanal</p> <p>A demanda</p>	Equipo de proyecto
Asesor CÁMARA DE COMERCIO	<ul style="list-style-type: none"> Información del estado proyecto. Informes sobre riesgos y planes de acción del proyecto. 	Reuniones de Kickoff	<p>Semanal</p> <p>A demanda</p>	Equipo de proyecto

SUPUESTOS	RESTRICCIONES
La organización debe contar con un Gerente de Proyecto para el manejo del mismo.	La información administrada dentro del proyecto será uso exclusivo de los involucrados y no podrá ser divulgada a entes externos.
Procesos definidos antes del desarrollo del proyecto.	Toda información del plan estratégico será de propiedad de la institución.
El modelo de la planeación estratégica será desarrollado por el Gerente de Proyecto junto con los Ingenieros y Gerentes.	Se ofrece control de cambios máximo de 6 meses a la entrega de la propuesta.
El proyecto se desarrollara en las instalaciones de la organización JAR DENTAL.	El patrocinador garantiza un espacio adecuado para el manejo de la información dentro de sus instalaciones.
Se contara con las herramientas necesarias e información para el desarrollo del plan estratégico.	Planificación previa de los requerimientos necesarios dentro del proyecto.
El proveedor de ingenieros deberá capacitar previamente a su personal sobre el tema a desarrollar en el proyecto.	Los capacitaciones necesarias que sean del proyecto estarán a Cargo del Gerente de Administrativo y Financiero.
Dentro del arrendamiento de equipos portátiles se requieren que su consumo de energía sea con eco-etiquetas para la disminución del impacto ambiental.	El presupuesto debe estar asignado para el arrendamiento de este tipo de equipos.
La utilización de papel será únicamente cuando sea necesario.	Se incentivara el uso de comunicación electrónica.

GLOSARIO Y ACRÓNIMOS

COMPETITIVIDAD: se basa en la creciente y sistemática innovación e incorporación orgánica de conocimientos en las organizaciones para responder eficazmente al entorno interno y externo⁵⁵.

CONSULTORÍA DE PROCESOS: conjunto de actividades desarrolladas por un personal altamente calificado, interno o externo a la organización, que ayuda, asesora, enseña al cliente a percibir, entender, conocer y actuar sobre los procesos que ocurren en el interior de la empresa o en relación con ésta⁵⁶.

CONTROL: función de dirección que se encarga del seguimiento de las actividades con el objetivo de garantizar que se cumplan de acuerdo con el plan⁵⁷.

CULTURA ORGANIZACIONAL: conjunto de creencias, valores y formas de manifestarlas y transmitirlos, de actuar en situaciones concretas, las cuales van a caracterizar los comportamientos, los procesos y la estructura y van a tener una influencia en las funciones directivas y las decisiones de la organización⁵⁸.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: esfuerzo planificado y sistemático de renovación que involucra a la dirección y abarca a todo el sistema de la empresa con el objetivo de aumentar la efectividad general. Enfoque que se nutre de la planificación empresarial, la dirección por objetivos y las ciencias del comportamiento para producir cambios de manera paulatina, pero sostenida⁵⁹.

DESEMPEÑO: actuación de los individuos en la consecución de determinados objetivos con una dirección dada en la cual se combinan, y evalúan, los resultados alcanzados y los comportamientos del individuo para alcanzar los mencionados resultados. Son determinantes: la percepción que se tiene de la situación, el potencial, las capacidades y la personalidad del individuo. Implica una retroalimentación y comunicación permanente jefe-subordinado, así como una autoevaluación⁶⁰.

⁵⁵ ZONA ECONÓMICA. ¿Qué es competitividad?. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: www.zonaeconomica.com › Diccionario de Economía

⁵⁶ GESTIOPOLIS. ¿Qué es proceso de consultoría?. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: www.gestiopolis.com/el-proceso-de-consultoria-organizacional

⁵⁷ THEFREEDICTIONARY. ¿Qué es control? [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: es.thefreedictionary.com/control

⁵⁸ ENCICLOPEDIA FINANCIERA. ¿Qué es cultura organizacional? [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: www.encyclopediainanciera.com/.../cultura-organizacional.ht

⁵⁹ ENCICLOPEDIA FINANCIERA. ¿Qué es desarrollo organizacional?. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: www.encyclopediainanciera.com/.../desarrollo-organizacional.htm

⁶⁰ THEFREEDICTIONARY.COM. ¿Qué es desempeño? [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: es.thefreedictionary.com/desempeño

DIAGNÓSTICO: visualizar, detectar y explicar la situación actual de la empresa, con sus síntomas, problemas y causas o con los efectos que produce, fijando sus puntos fuertes (fortalezas) y débiles (debilidades) con repercusiones en las distintas áreas que influyan con ella, y plantear las conclusiones y recomendaciones para llevar a la empresa a un estado meta u horizonte de acción ideal.⁶¹

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: proceso continuado, reiterativo y tras funcional dirigido a mantener a una organización en un conjunto acoplado de manera apropiada con el ambiente⁶².

DOFA: (conocido por algunos como FODA y *Swot* (en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea⁶³.

EFICACIA: eficiencia con el logro de objetivos. Es la capacidad de la organización para cumplir con la misión y abarca desde la satisfacción del cliente y los productores, capacidad para producir con calidad, hasta la adaptabilidad a los cambios y el desarrollo de la organización⁶⁴.

EFICIENCIA: relación óptima entre determinados elementos o componentes, entre insumo y resultado, beneficio y costo, resultado y tiempo. Debe reflejar todo el ciclo recursos- proceso-resultado⁶⁵.

ENTORNO (EXTERNO): todo aquello ajeno a la organización, pero con potencial para afectar su rendimiento⁶⁶.

⁶¹ WORDREFERENCE. ¿Qué es diagnóstico? [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: www.wordreference.com/definicion/diagnóstico

⁶² FUNIBER.ORG. Dirección estratégica. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: www.funiber.org › ... › Dirección Estratégica

⁶³ UNIVERSIDAD NACIONAL VIRTUAL. Definición DOFA. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/.../cap2lecc2_3.htm

⁶⁴ PROMONEGOCIOS. Definición de Eficacia. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.h

⁶⁵ WIKIPEDIA. Definición de eficiencia. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: es.wikipedia.org/wiki/Eficiencia.

⁶⁶ RINCÓN DEL VAGO. Definición de entorno externo. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: html.rincondelvago.com/entorno-de_empresa.htm

ESTRATEGIA: plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente con las medidas o recursos implicados⁶⁷.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA: representa las relaciones entre las personas y las funciones diseñadas para conseguir los objetivos de la organización. Expresa los límites y posibilidades formales en que se coordinan las actividades para lograr un esfuerzo unificado y establecer la cooperación entre las personas. Es la forma y el procedimiento de actuación de una organización⁶⁸.

GERENTE: se ocupa de la organización y control de las acciones en las actividades diarias de la organización. Facilita las acciones.⁶⁹

GESTIÓN: es la forma en que se aplica el saber⁷⁰.

LIDERAZGO: capacidad para influir en un grupo con el objetivo de que alcance determinadas metas. Puede ser formal o informal en dependencia si se presenta dentro o fuera de la estructura formal de la organización⁷¹.

MISIÓN: indica la manera de cómo una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia⁷².

OBJETIVO: es la meta o blanco hacia el que se orientan los esfuerzos que llevan a cabo una organización, grupo o individuo. Constituyen los fundamentos para la formulación de la estrategia⁷³.

⁶⁷ WIKIPEDIA. Definición de estrategia. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: es.wikipedia.org/wiki/Estrategia

⁶⁸ ADEUDIMA. ¿Qué es estructura organizacional? [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: www.adeudima.com/?page_id=126

⁶⁹ DEFINICIÓN ABC. Definición gerente. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: www.definicionabc.com/General

⁷⁰ WIKIPEDIA. Definición de gestión. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: es.wikipedia.org/wiki/Gestión

⁷¹ DE GERENCIA. Liderazgo. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: [www.degerencia.com/Habilidades gerenciales](http://www.degerencia.com/Habilidades%20gerenciales)

⁷² PROMONEGOCIOS. Definición misión. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm

⁷³ WORDREFERENCE.COM. Definición de objetivo. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: www.wordreference.com/definicion/objetivo

OBJETIVOS CORPORATIVOS: son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión.⁷⁴

PCI: es el Perfil de Capacidad Interna. Es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado para establecer las áreas que necesita atención.⁷⁵

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar el presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro⁷⁶

POAM: metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa⁷⁷.

VALORES: los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción, los valores organizacionales son el conjunto de creencias que una organización tiene sobre su quehacer diario⁷⁸.

VISIÓN: es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que prevén el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver y lograr en el futuro⁷⁹.

⁷⁴ SLIDESHARE. Objetivos corporativos. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: es.slideshare.net/evagongora5/objetivos-corporativos

⁷⁵ GEREST.ES. Perfil de Capacidad Interna. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: gerest.es.tl/ANALISIS-PCI.htm

⁷⁶ WIKIPEDIA. Planeación estratégica. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: es.wikipedia.org/wiki/Planificación_estratégica

⁷⁷ GERES.ES. Definición de POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: gerest.es.tl/ANALISIS-POAM.

⁷⁸ EL VALOR DE LOS VALORES. Definición de valores. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: elvalordelosvalores.com/definicion-de-los-valores

⁷⁹ TRABAJO.COM. Definición de visión. [en línea], [consultado el 2 de abril de 2015]. Disponible en: www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.

GUÍAS PARA EVENTOS DE COMUNICACIÓN

Medios de Comunicación

Los medios de comunicación a ser utilizados dentro del proyecto son:

Medio	Descripción	Frecuencia
Informes de seguimiento	Informes relacionados sobre el avance de proyecto a demanda o de acuerdo a programación.	A demanda
Actas de entrega	Documento donde se relacionan los entregables pactados en el proyecto de acuerdo a su alcance.	De acuerdo al cronograma y programación de entregables.
Actas de reunión	Documento donde se consignan los temas analizados dentro del proyecto.	Cronograma de reuniones.
Informes de seguimiento	Informes que presentan el estado del proyecto de acuerdo a una estructura previa definida.	Semanal.

TIPOS DE REUNIONES

Medio	Descripción	Frecuencia
Reunión KickOff Interna	Reuniones donde se desarrolla con el equipo de trabajo temas como objetivos, alcances, estados, etc.	Al inicio del proyecto.
Reunión de seguimiento	Reuniones con grupos del proyecto específicos para compartir temas del estado del proyecto.	En el desarrollo del proyecto.

Reunión comité ejecutivo	Reunión para revisar el estado del proyecto.	Semanal
Reunión de entrega	Reunión donde se revisa y valida los entregables acordados dentro del proyecto.	De acuerdo al cronograma de entregables.
Reunión de cierre	Reunión donde con acompañamiento de todo el equipo de trabajo, se hace el cierre oficial del mismo.	Al finalizar el proyecto

COMUNICACIÓN A NIVEL GERENCIAL Y COMERCIAL

- Toda comunicación entre el *Sponsor* y el Gerente de Proyecto deberán ser canalizados por medio electrónico o físico.

APROBACIÓN DE DOCUMENTOS

Todo documento y entregable que se genere durante la ejecución del proyecto y que requieran aprobación, podrán ser aprobados por los siguientes medios:

1. Correo electrónico.
2. Físicamente.

El envío y revisión de documentos podrán ser tramitados vía correo electrónico para revisión del interesado. A su vez, se llevará el registro de control de versiones acordada dentro de la institución.

Las actas de reuniones se realizarán máximo 1 día hábil al siguiente cuando se llevó a cabo la reunión.

El tiempo máximo para la revisión y aprobación de documentos será de 24 horas.

La entrega de información oficial entre los Gerentes o *Sponsor* se realizará por medio de un acta de entrega donde quien la recibe deberá firmarla.

GUÍA PARA REALIZAR LA DOCUMENTACIÓN DE PROYECTOS

1. Codificación de documentos:

- a. El nombre de los documentos del proyecto debe conservar la siguiente estructura: PROY-JAR-PLAN15-VX-FECHA

PROY: Fijo indica abreviación proyecto.

JAR: Para la empresa JAR DENTAL.

PLAN15: Hace referencia el título del proyecto.

VX: Leva el consecutivo de la versión donde X puede variar.

FECHA: Fecha versión documento.

2. Almacenamiento de documentos: Repositorio disponible por parte de la organización JAR DENTAL.
3. Recuperación de documentos: Repositorio de consulta, en caso de requerir una actualización se creara una nueva versión.

GUÍA PARA CONTROL DE VERSIONES

Para cada uno de los documentos se debe registrar en el cuadro de control de versiones las modificaciones realizadas, el responsable de la modificación y revisión, su estado y fecha de cambio.

CONTROL DE REVISIONES

VERSIÓN	REALIZADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR	FECHA	DESCRIPCIÓN

Anexo Y. Plan de Gestión de Calidad

PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD

Título del Proyecto	Diseñar el plan estratégico para la empresa JAR DENTAL para el periodo comprendido 2016 - 2017, con el fin de identificar ventajas competitivas.	Fecha	01 Febrero 2015
----------------------------	--	--------------	-----------------

ROLES Y RESPONSABILIDADES

Rol	Responsabilidad
Sponsor	<p>Patrocinador del proyecto y tiene a cargo las siguientes responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación con el comité directivo sobre el estado del proyecto y aquellas actividades decisivas en el mismo. • Adquirir los recursos solicitados por el Gerente de Proyecto para en el desarrollo del mismo. • Revisar, aprobar y tomar decisiones en los casos donde se presenten situaciones que impactan al proyecto o su calidad. • Apoyar al Gerente de Proyecto en el desarrollo del proyecto.
Gerente de Proyecto	<p>Es el líder funcional del proyecto asignado y cumple con las siguientes responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el proyecto, seguimiento y control de las actividades programadas, cumplir con los acuerdos establecidos en los tiempos, alcance, costo y calidad requeridos. • Hacer revisión y ajustes a los documentos que hacen parte de los entregables del proyecto. • Convocar las reuniones que sean necesarias para el seguimiento y control del proyecto. • Controlar las actividades desarrolladas en el proyecto y ejecutar los

	<p>planes de acción necesarios que corrijan los eventos necesarios para asegurar la calidad del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivar al equipo de proyecto para el cumplimiento de los entregables del proyecto en los tiempos establecidos. • Aprobación de los entregables.
Gerente Administrativo y Financiero	<p>Apoyo al Gerente de Proyecto en la administración de recursos financieros y administrativos del mismo, en detalle así:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que los recursos financieros sean ejecutados dentro del tiempo establecido y con las normas de calidad requeridas. • Generar los informes correspondientes sobre la ejecución. • Seguimiento a las actividades asignadas en el desarrollo del proyecto. • Evaluar y corregir las actividades asignadas asegurando que cumplan con la calidad y diseño requerido. • Reporta directamente al Gerente de Proyecto.
Gerente de Operaciones	<p>Apoyo al Gerente de Proyecto en la administración de recursos humanos del mismo, en detalle así:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en la definición y diseño de la estructura del proyecto. • Revisión de estándares. • Asegurar que la ejecución del proyecto cumpla sus resultados dentro del tiempo establecido y con las normas de calidad requeridas. • Generar los informes correspondientes sobre la ejecución. • Seguimiento a las actividades asignadas en el desarrollo del proyecto. • Evaluar y corregir las actividades asignadas asegurando que cumplan con la calidad y diseño requerido. • Reporta directamente al Gerente de Proyecto.

<p>Ingeniero Senior</p>	<p>Las responsabilidades de los ingenieros se definen a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar las actividades asignadas de acuerdo al perfil. • Generar los entregables asignados en cada actividad en los tiempos definidos.
--------------------------------	---

PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD

<p>El proceso para realizar la planificación de la calidad del proyecto se define así:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programación y realización de reuniones con la gerencia de JAR DENTAL para la identificación de requisitos y normas de calidad del proyecto y del producto. • Análisis del costo beneficio. • Elaboración de <i>CheckList</i> o planillas para llevar el control de la calidad del proyecto.

PROCESO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

<p>El proceso para realizar el aseguramiento de la calidad del proyecto se define así:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control semanal sobre los avances del proyecto. • Actualización diaria del cronograma sobre los avances del proyecto. • Documentación de la información. • Análisis de información y elaboración de planes de acción necesarios tanto a nivel correctivo como preventivo. • Seguimiento a los planes de acción ejecutados para validar el cumplimiento de resultados.
--

PROCESO DE CONTROL DE LA CALIDAD

El proceso para realizar el control de la calidad del proyecto se define así:

- Revisiones al final de cada hito relevante en el proyecto con el fin de identificar que cada actividad cumpla con los objetivos.
- Monitoreo semanal de los avances del proyecto.
- Actualización del cronograma de acuerdo a los avances del proyecto.
- Documentación de registros.
- Análisis de información para la identificación de acción preventiva o correctiva.

PROCESO DE MEJORA DE LA CALIDAD DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN

El proceso para realizar la mejora de la calidad del proyecto se define así:

- Identificación de incidencia.
- Elaboración de acciones correctivas.
- Ejecución de acciones correctivas.
- Verificación de acciones correctivas.
- Documentación de registros necesarios.
- Seguimiento de la mejora implementada.

CONTROL DE REVISIONES

VERSIÓN	REALIZADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR	FECHA	DESCRIPCIÓN

Anexo Z. Plan de Gestión de Recursos Humanos

PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Título del Proyecto	Diseñar el plan estratégico para la empresa JAR DENTAL para el periodo comprendido 2016 - 2017, con el fin de identificar ventajas competitivas.	Fecha	01 Febrero 2015
----------------------------	--	--------------	-----------------

ROL	RESPONSABILIDAD	AUTORIDAD
<i>Sponsor del proyecto</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar los recursos financieros para el proyecto. - Participar en las decisiones de actividades claves para el proyecto. - Otorgar autoridad al Gerente de Proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Toma decisiones. - Negociaciones.
Gerente de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Gestiona y controla todo el proyecto. - Aprueba entregables. - Genera planes de acción. - Realiza reuniones necesarias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Toma decisiones. - Exigir el cumplimiento de entregables.
Gerente administrativo y financiero	<ul style="list-style-type: none"> - Define y administra los recursos financieros asignados en el proyecto. - Elaboración de estrategias para el pleno funcionamiento del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza propuestas para el Gerente de Proyecto. - Medidas preventivas. - Reportar al gerente del proyecto.
Gerente de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Gestiona los entregables del proyecto. - Controla a los ingenieros de desarrollo. - Elaboración de estrategias para el pleno funcionamiento del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza propuestas para el Gerente de Proyecto. - Medidas preventivas. - Reportar al gerente del proyecto.
Ingenieros Senior	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar las actividades asignadas en el proyecto para que cumplan con los estándares de calidad requeridos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar los recursos asignados de forma eficiente y eficaz.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL PROYECTO

La estructura organizacional definida para el proyecto se puede observar en el Anexo Q. Estructura Organizacional – OBS.

PLAN MANEJO DE PERSONAL

Adquisición de Personal	Liberación Personal
<p>Para el desarrollo del proyecto se requiere la contratación de dos ingenieros externos que apoyaran el desarrollo del proyecto, este proceso se realizara el contrato por medio de una empresa temporal de servicios con el siguiente procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación de competencias. 2. Pruebas de conocimiento y psicológicas. 3. Presentación al Gerente de Proyecto. 4. Selección por parte del Gerente de Proyecto. <p>La contratación tendrá una duración acorde al cronograma elaborado para el proyecto y uso de los mismos.</p>	<p>-Patrocinadores: Al término del proyecto.</p> <p>-Gerente de proyecto: Al término del proyecto, por medio de comunicación con los proveedores.</p> <p>-Gerente Fin y Adm: Al término del proyecto, por medio de notificación al Gerente de Proyecto.</p> <p>-Gerente de Operaciones: Al término del proyecto, por medio de notificación al Gerente de Proyecto.</p> <p>-Ingenieros Senior: Al finalizar el cumplimiento de las actividades asignadas en cada paquete de trabajo, por medio de notificación al Gerente de Proyecto.</p>

CALENDARIOS DE RECURSOS

Los recursos humanos trabajaran 20 días a la semana, 40 horas a la semana en 8 horas diarias en jornada de 8am a 6pm de lunes a viernes, la distribución de los mismos se describe a continuación.

Nombre del Recurso	Trabajo
Gerente de Proyecto	1.403 horas
Gerente Administrativo y Financiero	779 horas
Gerente Operaciones	810 horas
Ingenieros Senior Desarrollo	2.142 horas (dos personas)
<i>Sponsor</i>	120 horas

REQUISITOS DE FORMACIÓN

Gerente de Proyectos: Profesional en carreras administrativas, mínimo especialista en Gerencia de Proyectos PMI, experiencia en proyectos similares de mínimo 5 años, habilidades de negociación, manejo de conflictos y grupos de trabajo.
Gerente de Administrativo y Financiero: Profesional en carreras contables o administrativas, experiencia en manejo de cuentas contables, tesorería.
Gerente de Operaciones: Profesional en carreras de ingeniería o administrativa con énfasis en desarrollo de proyectos, manejo de personal, experiencia en planeación estratégica.
Ingenieros de Desarrollo: Profesionales en carreras administrativas o ingeniería industrial con experiencia en planeación estratégica y uso de herramientas para planeación organizacional, trabajo en equipo.

RECONOCIMIENTOS Y RECOMPENSAS

Incentivo por cumplimiento anticipado a la fecha de entrega con las normas de calidad establecidas en el proyecto. Aplica solamente para los ingenieros senior.
Para los incentivos del Gerente Administrativo y Financiero y de Operaciones se define el siguiente incentivo por cumplimiento de las líneas base del proyecto del Project Manager: <ol style="list-style-type: none"> 1. CPI y SPI al final de proyecto, no menores del 10,20% de bono sobre su remuneración mensual durante la duración del proyecto. 2. CPI y SPI al final del proyecto, entre 0,95 y 1,0, 5% de bono sobre su

remuneración mensual durante la duración del proyecto.

CUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS, NORMAS Y REGLAMENTOS DE SEGURIDAD

Las personas contratadas para el desarrollo del proyecto por medio del Gerente de Proyecto deberán contar con los seguros laborales correspondientes como ARL, y demás asociados a la integridad del mismo.

CONTROL DE REVISIONES

VERSIÓN	REALIZADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR	FECHA	DESCRIPCIÓN

Anexo AA. **Plan de Gestión del Costo**

PLAN DE GESTIÓN DEL COSTO

Título del Proyecto	Diseñar el plan estratégico para la empresa JAR DENTAL para el periodo comprendido 2016 - 2017, con el fin de identificar ventajas competitivas.	Fecha	01 Febrero 2015
----------------------------	--	--------------	-----------------

NIVEL DE EXACTITUD	UNIDAD DE MEDIDA	UMBRALES DE CONTROL
Presupuesto que inicia desde el 10% al 25%	Costo/hora	Paquetes de trabajo localizados en el tercer nivel de la EDT

REGLAS PARA PERFECCIONAR LA MEDICIÓN

Se utilizará la técnica de medida por el Valor Ganado con la Estimación a la Conclusión (EAC) donde se refleja la suma del costo real a la fecha y la estimación del costo hasta el final.

Formula:

$$EAC = AC + (BAC - EV) / (CPI * SPI)$$

FORMATO E INFORMES DE COSTO

Plan Gestión de Costos	Documento cuyo contenido hace referencia a la planificación para la gestión del costo del proyecto.
Línea Base de Costo	Se hace referencia a la base línea de costo del proyecto sin incluir las reservas de contingencia.
Costo Estimado por Actividad	Detalle de los costos a nivel de las actividades de cada entregable, según el tipo de recurso que tenga participación.

Presupuesto por Fase y Entregable	Informa los costos del proyecto, divididos por fases, ya cada fase dividido en entregables.
Presupuesto por Fase y por Tipo de Recurso	Informa los costos del proyecto divididos por fases y cada fase en los tres tipos de recursos: personal, materiales, maquinaria.
Presupuesto por Semana	Informa los costos del proyecto por semana, y los costos acumulados por semana.
Presupuesto en el Tiempo	Se hace referencia a la curva S a nivel de gráfica y muestra el Valor Ganado del proyecto en un periodo determinado.

GESTIÓN DE PROCESOS

Estimar los Costos	<ul style="list-style-type: none"> - Estimación de costos aproximados para el proyecto con base al alcance deseado necesario para cumplir con todas las actividades. - Análisis balanceado entre los costos y el riesgo a través del tiempo. - Utilización de las técnicas de estimación por Tres Valores (análisis de reservas, análisis de ofertas a proveedores y Project). - Este proceso se realiza en la Planificación del proyecto. - Responsabilidad: Gerente de Proyecto. - Aprueba: <i>Sponsor.</i>
Determinar el Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> - Sumatoria total de los costos estimados. - Identificación de la base de costos autorizada (presupuesto del proyecto). - Identificación de las reservas de gestión del proyecto (análisis de reservas y juicio de expertos).

	<ul style="list-style-type: none"> - Este proceso se realiza en la Planificación del proyecto. - Responsabilidad: Gerente de Proyecto (control de la triple restricción).
Actualizar, Monitorear y Controlar los Costos	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorear el estado del proyecto (actualización del costo / sobrecosto). - Identificación de cambios a la línea base de costo. - Evaluaciones del impacto que se genere sobre cualquier alteración o cambio del costo. - Elaboración de análisis de impacto. - Uso de la técnica de Valor Ganado (E.V.M.). - Uso de pronóstico de estimación a la conclusión (E.A.C.). - Uso del Índice de Desempeño del Trabajo por Completar (T.C.P.I.). - Uso del software Microsoft Project. - En caso de presentarse en el presupuesto final una variación entre el +/- 5% se considera como normal, en caso contrario se considera como causa asignable para ser auditada. - Responsabilidad: Gerente de Proyecto (control de la triple restricción).

CONTROL DE REVISIONES

VERSIÓN	REALIZADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR	FECHA	DESCRIPCIÓN

Anexo BB. Plan de Gestión del Tiempo

PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO

Título del Proyecto	Diseñar el plan estratégico para la empresa JAR DENTAL para el periodo comprendido 2016 - 2017, con el fin de identificar ventajas competitivas.	Fecha	01 Febrero 2015
----------------------------	--	--------------	-----------------

METODOLOGÍA DE PROGRAMACIÓN

- a. Método PERT beta – normal
- b. Método de cadena critica CCM
- c. Método de camino critico CPM

HERRAMIENTAS DE PROGRAMACIÓN

Dentro de desarrollo del siguiente proyecto se usarán las siguientes herramientas:

- a. Juicio de expertos.
- b. Técnicas analíticas.
 - i. Análisis de alternativas.
 - ii. Método de revisión del desempeño del cronograma.
 - iii. Metodología de programación.
 - iv. Software de gestión de proyectos (Microsoft Project 2010).
 - v. Software de programación WBS Chart Pro
 - vi. Formatos.
- c. Reuniones programadas.

Nivel de Exactitud	Unidades de Medida	Umbrales de Control
Cronograma que inicia desde 10% al 20%	Días	Paquetes de trabajo localizados en el tercer nivel de la EDT

GESTIÓN DE PROCESOS

Definir Actividades	<p>Para la definición de actividades se define como método la descomposición para así lograr la subdivisión de paquetes de trabajo en componentes más pequeños y que sean manejables para lograr un mejor control, se toma como referencia la línea base del proyecto.</p> <p>Como evidencia de lo anterior se puede apreciar en la etapa de iniciación sección Estructura Desagregada del Trabajo (EDT).</p> <p>Responsabilidad: Gerente de proyecto.</p> <p>Aprueba: <i>Sponsor.</i></p>
Secuenciar Actividades	<p>En este proceso se identifican y documentan las actividades con las relaciones que existen entre las mismas en el proyecto.</p> <p>El método a utilizar en este proceso es por método de diagramación por precedencia. Este proceso está definido en la etapa de inicio del proyecto.</p> <p>Responsabilidad: Gerente de proyecto.</p>
Estimación de recursos para cada actividad	<p>El proceso de estimación de recursos para este proyecto se realizara mediante el método de datos de estimaciones, se consignará en el software Microsoft Project y se evidencia en la etapa de inicio del proyecto.</p> <p>Responsabilidad: Gerente de proyecto.</p>

	Aprueba: <i>Sponsor.</i>
Actualización, monitoreo y control del cronograma del proyecto	<p>Se actualiza el avance o atraso de actividades, gestionar los cambios requeridos a la línea base del tiempo con el fin de cumplir lo planeado, se utilizará la técnica de Valor Ganado (EVM) con apoyo del software Microsoft Project.</p> <p>Lo anterior esta soportado en la etapa de inicio del proyecto.</p> <p>En el análisis final realizado por el Gerente de proyecto se puede presentar una variación de +/- 5% donde se puede considerar como normal. En caso contrario de presentarse una superior, se considera como causa asignable y procede a la auditoria correspondiente donde por medio del informe de resultado se atenderá en el plan de acción de lecciones aprendidas del proyecto.</p> <p>Responsabilidad: Gerente de proyecto (validación impactos triple restricción).</p> <p>Revisa: <i>Sponsor</i></p>

CONTROL DE REVISIONES

VERSIÓN	REALIZADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR	FECHA	DESCRIPCIÓN

PLAN DE GESTIÓN DE ALCANCE

Título del Proyecto	Diseñar el plan estratégico para la empresa JAR DENTAL para el periodo comprendido 2016 - 2017, con el fin de identificar ventajas competitivas.	Fecha	01 Febrero 2015
----------------------------	--	--------------	-----------------

PROCESO DE DEFINICIÓN DE ALCANCE

Este proceso se definiría de la siguiente forma:

- a) Reunión inicial con el equipo de proyecto.
- b) El equipo de proyecto definirá el alcance requerido de acuerdo a las necesidades de la organización JAR DENTAL.
- c) Revisión del documento final entre el Gerente de Proyecto y el *Sponsor*.
- d) Ajustes y posterior revisión de nuevos entre las partes.
- e) Aprobación del documento final por parte del *Sponsor*.

CREAR LA WBS

Una vez aprobado el alcance del proyecto se estructura la WBS de la siguiente forma:

- a. Identificación de entregables de alto nivel para cumplir el objetivo del proyecto.
- b. Descomposición de cada entregable para la identificación de actividades y tareas a realizar, planificar, estimar y controlar durante el proyecto.
- c. Incluir todos los entregables para el proyecto.
- d. Los cambios deben plasmarse en la WBS para la identificación de impactos en el proyecto.
- e. Revisión de la WBS para validar que esté cumpliendo con las necesidades del *Sponsor*.

DICCIONARIO DE LA WBS

Una vez aprobada la WBS se hace el diccionario de la siguiente forma:

a. Se consigna en una matriz para cada paquete de trabajo la siguiente información:

- i. Objetivo paquete de trabajo
- ii. Descripción de paquete de trabajo
- iii. Descripción trabajo a realizar
- iv. Responsables
- v. Fecha programada
- vi. Criterios de aceptación
- vii. Supuestos
- viii. Riesgos
- ix. Recursos asignados
- x. Dependencias

b. Todo cambio generado en la WBS debe ser ingresado en la EDT.

Por último se debe revisar y aprobar la WBS con el fin de que esté cumpliendo con los requerimientos del *Sponsor*.

MANTENIMIENTO DE LA LÍNEA BASE DE ALCANCE

Una vez definida la línea base del alcance del proyecto y en caso de presentarse un cambio se realiza las siguientes actividades:

- a. Modificación de acuerdo al requerimiento de alcance.
- b. Modificar EDT.
- c. Modificar diccionario EDT.
- d. Generación nueva línea base.
- e. Revisión nueva línea base (validar que cumpla las necesidades del *Sponsor*).
- f. Aprobación.

CAMBIOS EN EL ALCANCE

El proceso definido se ejecutará de la siguiente forma:

- a. Identificar y documentar los cambios en el proyecto.
- b. Revisión de los cambios solicitados.
- c. Asignación prioridad al control de cambio.
- d. Comunicación al equipo de trabajo sobre el cambio del alcance.
- e. Revisión de impactos del control de cambio.
- f. Puesta en producción del cambio en la línea base del alcance.
- g. Realizar ajustes al cronograma.
- h. Identificación de impactos al cronograma.
- i. Identificación de alcance y actividades requeridas.
- j. Registro de cambios de acuerdo al plan de cambios establecido.
- k. Actualización de documentación y registros necesarios originados con los cambios.

ACEPTACIÓN DE ENTREGABLES

El proceso definido se ejecutará de la siguiente forma:

- a. Recibir entregable (documentos anexos).
- b. Revisión del documento validando que cumpla con los requerimientos definidos.
- c. Ajustes al entregable.
- d. Aprobación del entregable por parte del Gerente de Proyecto.
- e. Aprobación final por parte del *Sponsor*.
- f. Realizar ajustes al cronograma.
- g. Identificación de impactos al cronograma.
- h. Identificación de alcance y actividades requeridas.

INTEGRACIÓN DE ALCANCE Y REQUERIMIENTOS

El proceso definido se ejecutará de la siguiente forma:

- a. Elaboración acta constitución del proyecto.
- b. Documentación alcance preliminar del proyecto.
- c. Documentación plan de gestión del proyecto.
- d. Control y revisión a lo establecido durante toda la vida del proyecto.
- e. Identificación de controles.
- f. Cierre proyecto.

CONTROL DE REVISIONES

VERSIÓN	REALIZADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR	FECHA	DESCRIPCIÓN

Anexo DD. Plan de Gestión de Control de Cambios

PLAN DE GESTIÓN DE CONTROL DE CAMBIOS

Título del Proyecto	Diseñar el plan estratégico para la empresa JAR DENTAL para el periodo comprendido 2016 - 2017, con el fin de identificar ventajas competitivas.	Fecha	01 Febrero 2015
----------------------------	--	--------------	-----------------

ROLES DE GESTIÓN DE CAMBIO

NOMBRE DEL ROL	PERSONA ASIGNADA	RESPONSABILIDADES	NIVELES DE AUTORIDAD
<i>Sponsor</i>	José Rodríguez	Revisar y definir los controles de cambio que se presentan en las reuniones de seguimiento	Total
Comité de control de cambios	José Rodríguez Leonardo Ramírez Dayana Márquez	Decisión de los controles que se aprueban o se rechazan durante el proyecto	Autorización Rechazo
Gerente de Proyecto	Leonard Ramírez	Evaluación de impactos	Autorización Rechazo Recomienda
Líder funcional	Camilo Andrés Bonilla	Recibe, tramita, gestiona ante el Gerente de Proyecto	Gestiona
Involucrados	Equipo proyecto José Rodríguez	Solicitar cambios sobre el proyecto	Solicita

TIPOS DE CAMBIOS

1. **Corrección por identificación de error:** Se hace referencia al cambio identificado que genera la solución a un inconveniente del desarrollo del plan.

Proceso a ejecutar:

- a. Líder funcional documenta la solicitud de cambio y escala al Gerente de Proyecto.
- b. Gerente de Proyecto evalúa y toma decisión y pasos a seguir.

2. **Acción preventiva:** Mitigación en cambios que pueden presentarse en el desarrollo del plan estratégico que lo pueden afectar.

Proceso a ejecutar:

- a. Líder funcional documenta la solicitud de cambio y escala al Gerente de Proyecto.
- b. Gerente de Proyecto evalúa y toma decisión y pasos a seguir.

3. **Cambio en el plan de proyecto:** Modificación de la planeación, alcance, tiempo, costo del proyecto.

Proceso a ejecutar:

- a. Líder funcional documenta la solicitud de cambio y escala al Gerente de Proyecto.
- b. Gerente de Proyecto evalúa los impactos y lo comparte con el comité de cambios.
- c. El comité de cambios asignado aprueba o rechaza.

PROCESO GENERAL DE GESTIÓN DE CAMBIOS

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Identificación y reporte cambio	<p>Identificación realizada por parte del equipo de proyecto o <i>Sponsor</i>.</p> <p>La centralización se debe realizar por medio del líder funcional y diligenciar el formulario con la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Descripción -Razones -Costo -Impacto -Aprobación
Recepción solicitud de cambio	<p>El Gerente de Proyecto recibe la solicitud de cambio para su análisis. A su vez evalúa el impacto sobre el proyecto y evidencia la necesidad de escalarla ante el <i>Sponsor</i>.</p> <p>El análisis realizado debe incluir una decisión basada en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Número de cambios presentados. - Complejidad de los cambios solicitados. - Escalamiento propuesto para la solución del cambio. - Aprobación o rechazo.
Registro solicitud de cambio	Registro en el formato F01-Control de cambios proyecto.
Clasificación solicitud de cambio	<p>Se clasifica en las siguientes categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indispensable

	<ul style="list-style-type: none"> - Necesario - Deseable <p>El comité de control de cambios clasifica la solicitud de acuerdo a la importancia dentro del proyecto para mantener la línea base del proyecto.</p> <p>El estudio de factibilidad incluye los siguientes ítems:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Requerimientos. - Alternativas. - Costo – Beneficio. - Riesgos. - Impacto. - Recomendaciones al plan. <p>Posteriormente el Gerente de Proyecto junto con el comité de control de cambios revisa. Se realiza el análisis de los soportes entregados en el formulario.</p>
Análisis solicitud de cambio	<p>El comité analiza la solicitud de cambio tomando algunas de las dos siguientes decisiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Aceptación: análisis de tipo triple restricción en la línea base del proyecto. b. Rechazo o aplazamiento.
Medición de impactos en el cambio	<p>El Gerente de Proyecto identifica los recursos necesarios para el despliegue del cambio aprobado. Este análisis incluye la identificación de las fases afectadas y entregables.</p>
Presentación estimación del cambio al grupo de <i>Stakeholders</i>	<p>El Gerente de Proyecto hace la presentación de la estimación del cambio haciendo énfasis en posibles cambios a la línea base del proyecto.</p>

Toma decisión: (aceptación o rechazo)	<p>El <i>Sponsor</i> tomara algunas de las siguientes alternativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aceptar cambio - Rechazar cambio - Solicitar más información sobre el cambio solicitado o su impacto. - Solicitar cambios a la viabilidad de la aceptación. <p>El desarrollo de esta actividad queda soportado por medio de acta.</p> <p>En caso de presentarse la aceptación se determina:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fecha implementación. - Realizar pruebas necesarias. - Implementar en producción. - Revisar el cambio. - Cerrar cambio.
--	--

PLAN DE CONTINGENCIA SOLICITUDES DE CAMBIO PRIORITARIAS

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Registro solicitud de cambios	Gerente de Proyecto identifica requerimientos solicitud de cambio.
Documentación solicitud de cambios	Gerente de Proyecto diligencia formato F01-Control de cambios proyecto.
Verificación solicitud de cambios.	Gerente de Proyecto identifica impactos sobre la solicitud gestión de cambio.
Evaluación solicitud de cambios.	Evaluación por parte del comité control de cambios.

Toma decisión solicitud de cambio	Comité control de cambios toma decisión por los medios disponibles.
Implementación solicitud de cambios	Equipos de proyecto implementa los cambios necesarios.
Documentación final solicitud de cambios.	Acta final sobre el cambio desplegado.

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE CAMBIOS

HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN
Formato	Se documentarán los cambios en el formato F01-Control de cambios proyecto.

CONTROL DE REVISIONES

VERSIÓN	REALIZADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR	FECHA	DESCRIPCIÓN

Anexo EE. Project Scope Statement

PROJECT SCOPE STATEMENT

Título del Proyecto	Diseñar el plan estratégico para la empresa JAR DENTAL para el periodo comprendido 2016 - 2017, con el fin de identificar ventajas competitivas.	Fecha	01 Febrero 2015
----------------------------	--	--------------	-----------------

DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE DEL PRODUCTO

Se requiere diseñar un plan estratégico para la organización JAR DENTAL, con el fin de mejorar el desempeño y aumentar el crecimiento de la misma dentro de la industria donde se desenvuelve.

ENTREGABLES DEL PROYECTO

- Documentos de planeación del proyecto.
- Documentos de requerimientos.
- Documentos con los casos de uso.
- Diseño del plan estratégico.
- Metodología para el desarrollo de la formulación estratégica.
- Desarrollo “plan de empresa on line” centro de emprendimiento Bogotá emprende.
- Formulación misión, visión, valores corporativos y objetivos estratégicos.
- Formulación de estrategias y análisis de los resultados de la investigación.
- Acta de entrega y cierre del proyecto.

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN

- El proyecto debe desarrollarse en las instalaciones de la organización JAR DENTAL.
- Para aceptar la solución se deberán presentar reportes con el desarrollo del plan estratégico de forma semanal que cumplan con las necesidades presentadas.
- Toda información que se genere a raíz del presente proyecto y derechos de

autor son de la organización.

- Las estrategias deben estar basadas en las áreas bases de plan de negocio dadas por la CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ (programa Bogotá emprende).

EXCLUSIONES DEL PROYECTO

- Solo se realiza la entrega del Diseño Plan Estratégico de la Organización de la empresa JAR DENTAL, la implementación del mismo queda a consideración del Gerente.
- No se incluye la fase de seguimiento del plan de empresa de la CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, solo se hace acompañamiento en el desarrollo del mismo con las interventorías y asesoramientos del mismo.

LIMITACIONES DEL PROYECTO

- El desarrollo del plan estratégico debe desarrollarse con herramientas de formulación libre, que permita al proyecto entregar un documento con las necesidades de la organización.
- Debe contarse con el patrocinio de la CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ para la implementación del plan estratégico porque el alcance del proyecto no está incluido.

SUPUESTOS DEL PROYECTO

- La organización debe contar con un Gerente de Proyecto para manejar el proyecto.
- Los procesos de la institución deben estar definidos previamente para hacer la implementación del proyecto.
- El proyecto se desarrollara con integrantes de la misma organización y la contratación de dos integrantes adicionales por un proveedor.
- Se debe realizar los procesos necesarios establecidos por la CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ para la metodología del plan estratégico.

Anexo FF. Plan Estratégico Empresa JAR DENTAL

DESARROLLO “PLAN DE EMPRESA ON LINE” CENTRO DE EMPRENDIMIENTO BOGOTÁ EMPRENDE.

Identificación actual de las aéreas estructurales de la compañía.

Este programa está enfocado a describir claramente 7 aspectos de la Compañía con el fin de poder identificar las oportunidades y mejoras del negocio posteriormente (DOFA), en esta primera fase fue muy importante la participación del gerente de la organización.

7.1 ANÁLISIS ÁREA MERCADEO. A continuación se relaciona el análisis en el área de mercadeo de la empresa JAR DENTAL.

7.1.1 Objetivos

- Saber a qué mercado se dirige y quiénes son sus posibles clientes.
- Empezar a pensar cómo se van a dar a conocer los productos y/o servicios y su distribución.
- Conocer mejor la competencia.
- Saber a qué precio se está vendiendo el producto y/o servicio ofrecido.
- Calcular los costos y los beneficios obtenidos.

7.1.2 Desarrollo de Preguntas Modulo Mercadeo

a) ¿Cuál es el producto y/o servicio a ofrecer? Si tienes más de uno, descríbelos.

Rta: Fabricación de unidades odontológicas, banquetas, lámpara halógena, aspiradores, escupidera, tapicería en general.

b) ¿Qué necesidades cubre tu producto y/o servicio?

Rta: Ayuda al pleno desarrollo de las funciones de los profesionales en odontología, ofreciendo herramientas de alta calidad a bajo costo y con la garantía y respaldo de una empresa colombiana. A su vez, el servicio post venta de nuestros productos ayuda a nuestros clientes a tener mayor seguridad en el desarrollo de sus labores.

c) ¿Qué aspectos destacarías de tu producto y/o servicio?

Rta: Uno de los más importantes aspectos a tener en cuenta es el de la fabricación de un producto 100% colombiano, lo que nos compromete a elaborar productos de alta calidad, a su vez ofrecemos precios competitivos con el mercado local.

d) ¿Tienen intención de desarrollar nuevos productos y/o servicios en el futuro? Descríbalos.

Rta: Una de las principales intenciones es la de mejorar nuestra participación en el mercado por medio de la importación de partes de equipos odontológicos para así mejorar nuestra oferta de costo en la fabricación y explorar la exportación de nuestros productos

- Análisis Área Mercadeo

Objetivos

- Conocer mejor quiénes serán los futuros clientes. Averiguar quiénes son, dónde están y por qué pueden estar interesados en el producto y/o servicio.
- Analizar las distintas personas que intervienen en el proceso de compra. Saber, en definitiva, a quién tienen que convencer para que compre su producto y/o servicio.
- Tener una visión de cuál va a ser la tendencia de ese mercado: si es un mercado en crecimiento, si es estable o si se prevé un retroceso.
- Ser consciente del volumen y dimensiones del mercado en el que quiere entrar y de la competencia a la que pretende vencer. Esto le ayudará a dimensionar su empresa.

Desarrollo de preguntas modulo mercado:

a) ¿Dónde piensa ofrecer su producto y/o servicio? Explique por qué.

Rta: Los productos principalmente se están distribuyendo en la ciudad de Bogotá desde el inicio de la compañía, sin embargo queremos llegar a cubrir mercados de las siguientes ciudades capitales: Medellín, Bucaramanga, Cali, Pereira, Barranquilla, radica en que en estas ciudades adquieren muchos productos odontológicos elaborados en Bogotá. A su vez queremos colocar nuestros

productos en Estados Unidos y España que es allí donde estos productos no son elaborados y la mayoría son importados de otros países como China y Argentina.

b) ¿A quién le venderá su producto y/o servicio?

Rta: Odontólogos con clínicas independientes, hospitales privados.

c) ¿La persona que compra y la que consume el producto y/o servicio son la misma? Describe el papel de cada una de ellas en la decisión de compra.

Rta: Compra el producto el odontólogo o entidad privada (hospitales o clínicas), a su vez lo usa para el desarrollo de sus servicios como profesional de la odontología donde el beneficiario es el paciente.

d) ¿Cuál es el estado actual del mercado?: ¿en aumento?, ¿en retroceso?, ¿está estancado? ¿Cuál cree que va a ser su evolución en el futuro?

Rta: El mercado presenta un aumento ya que las clínicas no solo están en las ciudades principales sino que se extienden a municipios, lo que obliga a introducir continuamente variaciones en su manera de ofertar sus servicios. Por ello, los responsables de marketing dental tienen cada vez menos tiempo para meditar y tomar sus decisiones⁸⁰. Las clínicas tradicionales venden un producto estandarizado, no diferenciado, y lo ofertan a todos los consumidores tratando de vender en mercados masivos. El incremento de la competencia y de las exigencias de los consumidores obliga a la mayor parte de las clínicas dentales actualmente a ofertar sus servicios diferenciados a grupos concretos de consumidores que denominamos segmentos. El ideal del marketing dental podría ser conocer perfectamente cada consumidor individual y realizar ofertas comerciales personalizadas y adaptadas a cada individuo⁸¹.

7.2 ANÁLISIS COMPETENCIA. A continuación se relaciona el análisis en el área de relacionamiento de la empresa JAR DENTAL.

7.2.1 Objetivos

- Analizar cuáles son las ventajas y los inconvenientes del negocio en relación con la competencia. Esto permitirá identificar mejor los puntos fuertes y débiles. Esta información es fundamental para el éxito futuro de la empresa.

⁸⁰ GACETA DENTAL. Investigación y análisis de datos en el mercado odontológico” [en línea], [consultado el 2 de marzo de 2015]. Disponible en: <http://www.gacetadental.com/noticia/4525/>

⁸¹Ibid

7.2.2 Desarrollo de Preguntas Modulo Competencia

a) ¿Cuál es tu competencia? Descríbela.

b) Rta: Nuestros principales competidores con sus cuotas de participación en ventas son los siguientes: (Datos obtenidos en visitas realizadas a cada una de las empresas).

Cuadro 1. Competidores

GRUPO	SUBGRUPO	Jar Dental	Italdent	Indusdental	Cromadent
Producto y/o servicio	Características	4	5	7	6
	Calidad	8	6	8	9
	Garantía	8	8	8	9
	Diseño	3	4	6	9
	Facturación	4	4	6	7
		27	27	35	40
Precio	Lista de precios	4	6	6	9
	Descuentos	8	4	4	7
	Períodos de pago	4	5	7	9
		16	15	17	25
Promoción	Promoción de venta	8	4	6	8
	Publicidad	3	3	5	9
	Relaciones públicas	3	3	3	7
	MK directo	3	3	7	8
		17	13	21	32
Distribución	Canales	2	2	4	8
	Localización	4	4	5	9
	Transporte	5	3	8	9
				17	26
MEDIA		7	7	9	13

Fuente: Centro de Emprendimiento Bogotá Emprende - Información recolectada en visitas directas competencia – Año 2014.

c) ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de tu competencia respecto a tu producto y/o servicio?

Rta: Las principales fortalezas son las alianzas que tienen con otras empresas, el financiamiento obtenido por socios o entidades privadas, y una estructuración clara y bien definida.

Las debilidades que son compartidas con la empresa JAR DENTAL es la de su baja participación en el mercado exterior y la falta de conocimiento en temas de exportación e importación de suministros odontológicos.

7.3 ANÁLISIS DEL PRECIO. A continuación se relaciona el análisis en el área de precios de la empresa JAR DENTAL.

7.3.1 Objetivos

- Analizar la estrategia de precios más adecuada para incorporar tu producto y/o servicio en el mercado en el que quieres trabajar.
- Definir los sistemas para fijar los precios. Para ello, tendrás que basarte en la información sobre tus costos, tu demanda y tu competencia.

7.3.2 Desarrollo de preguntas módulo precio

a) ¿Qué variables tiene en cuenta a la hora de fijar el precio del producto y/o servicio?

Rta: Costos de fabricación, demanda del producto, de acuerdo a la segmentación del cliente si es frecuente o nuevo.

b) ¿Cuál es el precio del producto y/o servicio? Si tiene más de una línea, especifique los precios de cada una de ellas.

Rta: Tomando como referencia los precios de los competidores comerciantes y productores, se puede realizar las proyecciones futuras del ingreso de este proyecto.

Tomando en cuenta que la mayoría de las unidades vendidas en el mercado son importadas, se redujo un porcentaje del 15% al precio promedio de la unidad odontológica, ya que el objetivo es ganar ese porcentaje en la reducción de los costos de las partes de la unidad.

Precio promedio: \$3.800.000.00

7.4 ANÁLISIS DE DISTRIBUCIÓN. A continuación se relaciona el análisis en el área de distribución de la empresa JAR DENTAL.

7.4.1 Objetivos

- Definir cuál va a ser la manera de distribuir el producto y/o servicio. Es decir, se va a explicar cómo a hacer llegar el producto y/o servicio hasta el cliente.

7.4.2 Desarrollo de Preguntas Modulo Distribución

a) Explique cómo llegara el producto y/o servicio a su cliente

Rta: Los productos actualmente están llegando a los clientes con las ventas conseguidas por medio del gerente y un vendedor los cuales incursionan al mercado “tienda a tienda” y en ocasiones utilizan una base de datos del directorio telefónico para programar citas. Esta rutina no es muy continua ya que se trata de mantener a los clientes actuales.

7.5 ANÁLISIS DE PROMOCIÓN. A continuación se relaciona el análisis en el área de promoción de la empresa JAR DENTAL.

7.5.1 Objetivos

- Definir los medios o instrumentos utilizados para dar a conocer la empresa y el producto y/o servicio.
- Valorar el costo de estas acciones.

Desarrollo de preguntas modulo promoción:

a) ¿Qué medios utilizarás para darte a conocer?

Rta: Estrategias en el área de mercadeo como publicidad POP, pagina web, participación en ferias universitarias, apertura de puntos comerciales.

7.6 ANÁLISIS DE CALIDAD. A continuación se relaciona el análisis en el área de calidad de la empresa JAR DENTAL.

7.6.1 Objetivos

- Establecer sistemas de control de la calidad del producto y/o servicio.

7.6.2 Desarrollo de Preguntas Modulo Promoción

a) ¿Cómo se realiza el control de calidad?

Rta: Este proceso se maneja por medio de planillas de control desde la entrada de los insumos para la elaboración de productos donde se valida la calidad de cada parte. En el proceso de fabricación el gerente valida que los procesos de secado y ensamble cumplan con las normas técnicas definidas, por último se le realiza a cada producto una prueba de funcionamiento.

8. ANÁLISIS INTERNO – EXTERNO (DOFA)

El siguiente análisis se realizó con base en el libro de Gerencia Estratégica del autor Humberto Serna Gómez, el cual nos sirvió de herramienta para la evaluación en un primer grupo de fortalezas - debilidades y en segundo lugar de las oportunidades - amenazas mediante el proceso de auditoría interna. Posteriormente se califica cada impacto para la empresa en Alto-Medio-Bajo para así poder identificar los principales rubros que soportan la organización y los que se deben mejorar⁸². El resultado de este análisis se llevó a cabo el 2 de Mayo de 2014 donde con la participación del gerente de JAR DENTAL y tres de sus colaboradores se compartió y analizó con empresarios del mismo sector temáticas relacionadas a la situación interna – externa de la organización. Por último y como resultado de esta sesión se identificó el DOFA empresa, DOFA portafolio y DOFA mercado con los que se dan las bases para la formulación estratégica de la organización y se planteó las bases para la posterior elaboración de estrategias.

8.1 ANÁLISIS INTERNO (PCI) FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Cuadro 2. Análisis interno

FACTORES/ CALIFICACIÓN	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Manejo administrativo				x			x		
Experiencia en el mercado			x					x	
CAPACIDAD MERCADEO									
Participación en el mercado					x		x		
Posición competitiva				x			x		
Promociones			x					x	
CAPACIDAD FINANCIERA									
Financiación				x			x		
CAPACIDAD PRODUCTIVA									
Control de gestión					x		x		
Calidad de fabricación productos	x						x		
CAPACIDAD POT. HUMANO									
Capacitaciones			x						x
Procesos de incorporación nuevo empleado.				x			x		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Tecnología				x			x		
Sistemas de información					x			x	

⁸² SERNA Humberto. Libro p. 121 Categorías del PCI.

8.1.2 Análisis

CAPACIDAD DIRECTIVA

- **Fortaleza.** JAR DENTAL presenta una buena experiencia en el mercado de equipos odontológicos lo que ha servido de ser una cara amable en el mercado no solo con los clientes sino con los proveedores. Esto puede ser una base muy importante para el desarrollo de planes estratégicos que ayuden al buen desarrollo de las funciones administrativas primordiales.
- **Debilidad.** La organización requiere de un reajuste del aparato administrativo ya que como bien se sabe es una empresa familiar donde la única cabeza visible es el gerente.

Este ajuste deberá responder a un sistema más ágil y eficiente que responda a la dinámica y necesidades del mercado.

Las actividades administrativas no son un soporte de apoyo para la operación y administración de los productos que se ofrecen.

CAPACIDAD DE MERCADEO

- **Fortaleza.** Dentro de sus estrategias actuales la organización cuenta con la cultura de ofrecer a los clientes actuales y a los nuevos paquetes de promociones de acuerdo a la temporada del año, con los cuales se busca que la rotación de productos aumente y se tenga una fidelización de la marca.

A su vez, dar a conocer el producto a grupos específicos de compradores y mantener el producto y la marca en la mente del público.

Debilidad. Dentro de su estructura de mercado la organización cuenta con una baja participación en el mercado que no le permite tener un gran potencial de crecimiento como otras organizaciones del mismo sector.

CAPACIDAD FINANCIERA

- **Debilidad.** En este rubro la organización presenta varios puntos débiles. La inversión en cartera, cuentas por cobrar son el resultado aleatorio de las ventas a crédito, las decisiones de financiamiento se toman de acuerdo con la dinámica y el volumen de las ventas alcanzadas en periodos de tiempo. En general no existe una adecuada administración financiera, esto se analiza de manera informal y simplemente como resultado observado de la dinámica de ingresos y gastos de la empresa.

CAPACIDAD PRODUCTIVA

- **Fortaleza.** Esta es tal vez una de las fortalezas más significantes de la organización, ya que aquí es donde está concentrada la mayor parte de los esfuerzos. Se cuenta con un sistema de aseguramiento de la calidad del producto y servicio ofrecido verificándose en cada parte del proceso, claro está que aunque no se cuenta con un proceso y/o procedimiento establecido siempre esta intrínseco, no obstante el gerente de la organización implanto un control de fallas o errores que se pueden presentar en producción con el fin de realizar una evaluación y eliminación de las mismas.
- **Debilidad.** Sin embargo dentro de los controles de gestión no se cuenta con estadísticas de las órdenes de producción y registros de los sobrecostos y horas extras, por lo cual se presentan cuellos de botella en requerimientos exigentes. A su vez el departamento de producción no trabaja en coordinación con el departamento de ventas por lo que este último solo coloca productos en el mercado sin saber si la organización está en la capacidad de responder a todos sus clientes con la calidad necesaria.

CAPACIDAD POTENCIAL HUMANO

- **Fortaleza.** La organización práctica de manera informal programas de capacitación enfocados al área de producción de acuerdo a las necesidades identificadas por el gerente, ahora bien, no en todas las aéreas se tiene esta práctica. Se está trabajando de manera informal en evidenciar los logros de los funcionarios capacitados.
- **Debilidad.** Si bien es cierto que la organización cuenta con pocos colaboradores, desde el reclutamiento no se cuenta con un proceso claramente definido que contenga los siguientes aspectos como selección, contratación, inducción, capacitación, entrenamiento y promoción entre otros. Ello no quiere decir que JAR DENTAL incumpla con las normas legales de contratación laboral, lo realiza pero de manera informal y por referidos bien sea por parte de los empleados actuales o conocidos de gerente de la organización.

CAPACIDAD TECNOLÓGICA

- Debilidad: La capacidad tecnológica de la organización no está cumpliendo con los cambios actuales de infraestructura del sector, el factor de producción podría ser más óptimo si contará con nuevas máquinas cortadoras y pulidoras de metal, ya que es allí donde los operarios deben tomar más tiempo a la hora de la fabricación del equipo odontológico. A su vez, dentro de esta misma línea los sistemas de información no son los adecuados, pues se trabaja en hojas de cálculo los datos de inventarios y ventas, por lo que no existe una clara sincronización entre el proceso de producción, almacén y ventas.

8.2 ANÁLISIS EXTERNO (POAM) OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Cuadro 3. Análisis externo

FACTORES/ CALIFICACIÓN	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ECONÓMICOS									
Proyectos de inversión			X						X
Planes de financiación	X						X		
Crecimiento de economía			X					X	
Crecimiento demanda		X					X		
Globalización						X			X
Precios competencia				X			X		
Políticas económicas tratados libre comercio					X			X	
POLÍTICOS									
Acuerdos de comercio exterior			X					X	
Programas gubernamentales	X							X	
Contrabando				X			X		
SOCIALES CULTURALES									
Fidelización clientes	X						X		
Simplificación		X							X
Cambios en preferencias de productos extranjeros				X			X		
TECNOLÓGICOS									
Obsolescencia tecnológica				X			X		
Adquisición de nuevas tecnologías	X						X		
AMBIENTAL									
Desperdicios			X						X
Reciclaje	X						X		

Fuente: Libro Humberto Serna 7ma edición – Gerencia estratégica – Opciones estratégicas.

8.2.1 Análisis

FACTORES ECONÓMICOS

Amenazas. La globalización y en particular los tratados de libre comercio que no estén definidos como es el caso de China, donde actualmente no existen barreras de protección al comercio local lo cual pone en peligro a empresas como JAR DENTAL que si no opta por el desarrollo de estrategias que contrarresten este tipo de amenazas simplemente desaparecerán del mercado.

Consideramos que para elaborar tratados de libre comercio con países como China se requieren condiciones y madurez de las relaciones entre los países involucrados.

Entendiéndose la competencia imperfecta cuando las empresas influyen individualmente en el precio del producto de la industria, algunas de las empresas donde se desenvuelve JAR DENTAL imponen los precios ya que sus estrategias competitivas lo permiten, poniendo así a las demás empresas en apuros de competir en la mayoría de los casos son productos importados de costo bajo.

Oportunidades. Dentro del negocio de la fabricación de equipos odontológicos, la organización visualiza una oportunidad en el diseño de nuevos productos que le ayuden a mejorar su nivel de ventas. Como soporte a un nivel de inversión y como desarrollo del plan de empresa con el programa Bogotá Emprende, la organización podrá optar a planes de financiación respaldados por la CCB a bajas tasas de interés.

De acuerdo a estadísticas de PROEXPORT⁸³ la economía en el sector de servicios y manufacturas presento durante el año 2011 un aumento considerable del 15% en el que se incluye el objeto social de JAR DENTAL, lo que conlleva a un incremento de la demanda de equipos odontológicos en todo el territorio nacional.

FACTORES POLÍTICOS

Amenazas. El sector en los últimos años se ha visto amenazado por el aumento del contrabando de equipos médicos y odontológicos, de acuerdo a cifra de FEDESARROLLO® en el 2009-2010 se han perdido cerca de 1.500 millones de dólares siendo esta una de las más afectadas. Sin embargo la DIAN manifiesta que este tipo de productos no tienen un control detallado debido a su bajo volumen, está definido como contrabando abierto que ingresa al país sin presentar ningún tipo de documento por lugares habilitados y no habilitados⁸⁴.

⁸³ PROEXPORT. Noticias. [en línea], [consultado el 2 de marzo de 2015]. Disponible en: <http://www.proexport.com.co/noticias>

⁸⁴ LA REPÚBLICA. Informe. Edición Impresa 12 mayo 2011

Lo interesante de este factor político es que se compartió en la sesión del programa Bogotá Emprende, donde los empresarios del sector coincidían en qué las zonas por donde más se realiza el comercio ilegal son en Panamá, Costa Rica y la frontera con el Ecuador.

Oportunidades. Actualmente el Gobierno está centrando sus esfuerzos en lograr acuerdos comerciales con otros países. Para el caso de JAR DENTAL dentro del análisis realizado con la CCB los dos tratados más importantes son el TLC con Estados Unidos y China ya que traería los principales beneficios.

Protección al sector productivo. Desmonte del “*Buy American Act*” lo cual abriría la oportunidad de exportar equipos odontológicos.

Ahora bien, otra de las oportunidades que en la actualidad JAR DENTAL está participando con el desarrollo del presente proyecto, son el apoyo de entidades de la Cámara de Comercio la cual apoya en todas las etapas no solo estructurales de la organización sino les abre las puertas a mercados externos.

FACTORES SOCIALES CULTURALES:

Amenazas. Dentro de este sector de fabricación de equipos médicos existen mercados diversos que apuntan al mismo objetivo y es la atención satisfactoria de pacientes odontológicos. Sin embargo los profesionales de la salud oral optan por adquirir mejores tecnologías a bajo costo, es allí donde los productos extranjeros juegan un papel importante en la decisión de compra.

Oportunidades. Gracias a la fidelización que JAR DENTAL ha logrado con sus clientes actuales, crea una cultura de permanencia con la organización ya que se sienten respaldados por la calidad y garantía ofrecida en cada uno de sus productos. A su vez, si la organización opta por mejorar la simplificación de sus procesos estaría preparada para posteriores certificaciones de calidad las cuales respaldarían sus productos y servicios.

FACTORES TECNOLÓGICOS

Amenazas. Los cambios tecnológicos cada día son más latentes, esto exige a JAR DENTAL adquirir nuevas tendencias no solamente en su planta productiva con el cambio de máquinas que ayuden a la optimización de procesos, sino en la reingeniería de sus productos actuales, ya que como lo mocionábamos anteriormente existen productos con soporte electrónico y visual no adquirido en la actualidad.

Oportunidades. La organización puede optar por mejorar sus productos con la implementación de información digital, computadores, cámaras fotográficas,

videocámaras digitales, equipos de radiología digital y escáneres en las unidades odontológicas, estos han demostrado ser útiles recursos en el diagnóstico, planificación de tratamientos y presentación de casos clínicos.

FACTOR AMBIENTAL

Oportunidades. Dentro de sus procesos productivos JAR DENTAL no cuenta con un manejo adecuado de los desperdicios metálicos. Estos podrían tener procesos de fundición para la elaboración de otros productos que contribuyan al desarrollo sostenible del medio ambiente.

8.3 DOFA empresa JAR DENTAL

Cuadro 4. DOFA empresa JAR DENTAL

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
MANEJO ADMINISTRATIVO	DESARROLLO DE PROYECTOS PARA NUEVOS MERCADOS	RECONOCIMIENTO DE MARCA	CRECIENTE COMPETENCIA
INFRAESTRUCTURA	DIVERSIFICACIÓN	ÉTICA Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN	GLOBALIZACIÓN
FINANCIACIÓN	PROYECTOS DE INVERSIÓN	PERSONAL CAPACITADO	PRODUCTOS SUSTITUTOS
NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	MEJORAMIENTO ÁREA ADMINISTRATIVA	CALIDAD OFRECIDA EN SUS PRODUCTOS	REGLAMENTACIONES LEGISLATIVAS
	PLANES DE FINANCIACIÓN	EXPERIENCIA EN EL MERCADO DE EQUIPOS ODONTOLÓGICOS	

D.O	F.A	F.O	F.D
PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA Vs. MANEJO ADMINISTRATIVO	RECONOCIMIENTO MARCA Vs. CRECIENTE COMPETENCIA	EXPERIENCIA EN EL MERCADO DE EQUIPOS ODONTOLÓGICOS Vs. DIVERSIFICACIÓN	ÉTICA Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN Vs. MANEJO ADMINISTRATIVO
INFRAESTRUCTURA Vs. PLANES DE FINANCIACIÓN	CALIDAD OFRECIDA EN SUS PRODUCTOS Vs. REGLAMENTACIONES LEGISLATIVAS	PERSONAL CAPACITADO Vs. DESARROLLO DE PROYECTOS PARA NUEVOS MERCADOS	RECONOCIMIENTO DE MARCA Vs. FINANCIACIÓN

--	--	--	--

8.4 DOFA portafolio JAR DENTAL

Cuadro 5. Portafolio JAR DENTAL

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
VENTAS	POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO	CALIDAD DE FABRICACIÓN PRODUCTOS	PRECIOS COMPETENCIA
POSICIÓN COMPETITIVA	MEJORAMIENTO PRODUCTOS ACTUALES	TRAYECTORIA EN EL MERCADO	ALIANZAS ESTRATÉGICAS COMPETENCIA
TECNOLOGÍA	EXPLORACIÓN DE NUEVOS MERCADOS	SERVICIO POSTVENTA	CAPACIDAD TECNOLÓGICA
VARIEDAD EN PRODUCTOS	PROVEEDORES EXTERNOS	PROMOCIONES	PRODUCTOS SUSTITUTOS
MODELOS DE PRODUCTOS ACTUALES	FIDELIZACION DEL CLIENTES	PROGRAMA MANTENIMIENTO CLIENTES	INCREMENTO COMPETENCIA
COMERCIALIZACIÓN	ALIANZAS ESTRATÉGICAS	CAPACITACIÓN PERSONAL	
COSTOS PRODUCCIÓN	IMPORTACIÓN – EXPORTACIÓN	CAPACITACIÓN CLIENTE	

D.O	F.A	F.O	F.D
VENTAS Vs. EXPLORACIÓN DE NUEVOS MERCADOS	SERVICIO POSTVENTA Vs. PRECIOS COMPETENCIA	CALIDAD DE FABRICACIÓN PRODUCTOS Vs. IMPORTACIÓN – EXPORTACIÓN	PROMOCIONES Vs. COMERCIALIZACIÓN
VARIEDAD EN PRODUCTOS Vs. IMPORTACIONES	PROMOCIONES Vs. INCREMENTO COMPETENCIA	PROGRAMA MANTENIMIENTO CLIENTES Vs. FIDELIZACION DEL CLIENTES	SERVICIO POSTVENTA Vs. VENTAS

COMERCIALIZACIÓN Vs. ALIANZAS ESTRATÉGICAS	PROGRAMA MANTENIMIENTO CLIENTES Vs. ALIANZAS ESTRATÉGICAS COMPETENCIA	TRAYECTORIA EN EL MERCADO Vs. ALIANZAS ESTRATÉGICAS	TRAYECTORIA EN EL MERCADO Vs. POSICIÓN COMPETITIVA
---	---	---	--

8.5 DOFA mercado JAR DENTAL

Cuadro 6. Mercado JAR DENTAL

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
CONTROL DE GESTIÓN	CRECIMIENTO DE ECONOMÍA	CALIDAD EL PRODUCTO	COMPETENCIA INTERNACIONAL
CONOCIMIENTO DEL MERCADO	ALIANZAS EMPRESARIALES	CUMPLIMIENTO	CONTRABANDO
INNOVACIÓN	CRECIMIENTO DEMANDA	ATENCIÓN AL CLIENTE	PODER COMPETENCIA EXTERIOR
COBERTURA DEL MERCADO	ACUERDOS DE COMERCIO EXTERIOR	GARANTÍAS	OBSOLESCENCIA TECNOLÓGICA
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	SIMPLIFICACIÓN	BUENA REPUTACIÓN ENTRE LOS PROVEEDORES	POLÍTICAS ECONÓMICAS TRATADOS LIBRE COMERCIO
ESTRATEGIAS REGIONALES DE MERCADEO	PROGRAMAS GUBERNAMENTALES		
INNOVACIÓN			

D.O	F.A	F.O	F.D
INNOVACIÓN Vs. CRECIMIENTO DEMANDA	CALIDAD EL PRODUCTO Vs. COMPETENCIA INTERNACIONAL	CALIDAD EL PRODUCTO Vs. ACUERDOS DE COMERCIO EXTERIOR	GARANTÍAS Vs. COBERTURA DEL MERCADO
ESTRATEGIAS REGIONALES DE MERCADEO Vs. PROGRAMAS GUBERNAMENTALES	BUENA REPUTACIÓN ENTRE LOS PROVEEDORES Vs. CONTRABANDO	CUMPLIMIENTO Vs. PROGRAMAS GUBERNAMENTALES	BUENA REPUTACIÓN ENTRE LOS PROVEEDORES Vs. ESTRATEGIAS REGIONALES DE MERCADEO

9. FORMULACIÓN MISIÓN, VISIÓN, VALORES CORPORATIVOS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para la elaboración de este punto se llevó a cabo un *focus group* cuya dinámica era la de encontrarnos con 5 empleados en la sala de reuniones de las oficinas de JAR DENTAL. Allí anunciamos a los colaboradores los objetivos que esperábamos alcanzar los cuales son los siguientes:

- Escuchar todas las ideas de los colaboradores y saber cómo veían proyectada a la organización (JAR DENTAL) y su participación como empleado.
- Formular en conjunto la Misión y Visión de la organización.
- Formulación de los valores corporativos y objetivos estratégicos.

Dentro de los temas de interés que dosifico el moderador (Camilo Andrés Bonilla) para la elaboración de la misión y visión están los siguientes:

“Teniendo en cuenta que la Misión es la declaración que sirve para saber cuál es nuestro negocio o razón fundamental de ser y operar, por favor responda las siguientes preguntas.”⁸⁵

- ¿Por qué existimos (cuál es nuestro propósito básico)?
- ¿En qué sector debemos estar?
- ¿Quién es nuestro usuario o ciudadano objetivo?
- ¿En dónde se encuentra nuestro usuario o ciudadano objetivo?
- ¿Qué necesidades podemos satisfacer?
- ¿En qué nicho o sector queremos estar?
- ¿Cuáles son nuestros productos o servicios presentes o futuros?
- ¿En qué nos distinguimos?
- ¿Cómo mediremos el éxito de la misión?

“Ahora bien, teniendo en cuenta que la visión es la imagen que se tiene del lugar a donde se quiere llegar, de cómo queremos vernos, como institución, en un futuro deseable, que sea lo suficientemente claro y motivador para otros, por favor responda las siguientes preguntas.”⁸⁶

- ¿Qué tratamos de conseguir?
- ¿Cuáles son nuestros valores?
- ¿Cómo produciremos resultados?
- ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?
- ¿Cómo conseguiremos ser competitivos

⁸⁵ FOCUS GROUP. Definición de visión, misión y objetivos. ” [en línea], [consultado el 2 de marzo de 2015]. Disponible en:<http://es.scribd.com/Elaboracion-de-Mision-Vision-Valores>.

⁸⁶Ibid.

9.1 MATRIZ AXIOLÓGICA

Cuadro 7. Matriz axiológica

Principios/grupos	Sociedad	Estado	Familia	Proveedores	Colaboradores	Dueños Accionistas	Parten en %
Calidad	X			X	X		10%
Competitividad				X			20%
Trabajo en equipo				X			10%
Tecnología		x		X	X		15%
Protección al medio ambiente	X			X			5%
Compromiso	x		X		X	X	15%
Rentabilidad		x			X	X	15%
Innovación	X			X	X	X	10%
Total				100%			

Fuente: Libro Humberto Serna – Guía para la formulación escala de valores y principios.

Para la elaboración de los valores corporativos nos basamos con la ayuda del gerente en la aplicación de la matriz axiológica⁸⁷ la cual es la herramienta muy útil ya que ayuda a la organización a diagnosticar su futuro y evidenciar el significado para los colaboradores, proveedores y clientes de los valores y principios estructurales.

Resultados obtenidos: Con el desarrollo del *focus group* y la matriz axiológica se definieron la Misión, Visión y Objetivos corporativos de JAR DENTAL, en detalle así:

⁸⁷ SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica, 5ª Edición. Bogotá: 3 Editores.

9.2 MISIÓN JAR DENTAL

Contribuir al bienestar de la sociedad por medio de la fabricación de productos y prestación de servicios en el rubro de la salud odontológica, superando las expectativas de servicio de nuestros clientes para lograr su lealtad.

9.3 VISIÓN JAR DENTAL

JAR DENTAL pretende en un mediano y largo plazo, aumentar la cuota de participación en el mercado de fabricación e importación de equipos odontológicos, logrando con nuestro buen nombre crecimiento y mejoramiento de la organización, para ser asociada por la comunidad como una compañía que brinda productos de excelente calidad y servicio, que satisfagan día a día las necesidades de nuestros clientes.

9.4 VALORES CORPORATIVOS JAR DENTAL

Dinamismo. Iniciativa y agilidad para descubrir y explotar las oportunidades de negocios antes que nuestros competidores y flexibilidad para adaptarse a los cambios de mercado.

Colaboración. Permanentemente se prestara una actitud de servicio hacia nuestros clientes, proveedores, colaboradores y a la comunidad en general para así satisfacer las necesidades que cada uno de ellos presente, esto nos dará como resultado un ambiente de enriquecimiento, respeto, apoyo y solidaridad.

Innovación. Búsqueda constante de productos y servicios que cubran las nuevas necesidades del cliente y nos permitan obtener incrementos de rentabilidad superiores a nuestros competidores.

Liderazgo. Vocación de liderazgo en todos los mercados donde estemos presentes; contando el mejor equipo de talento humano y una constante orientación al cliente y a los resultados.

Trabajo en equipo. Desarrollar todas las actividades cooperativamente con otros, formar parte de un equipo estratégico con el aporte del talento y la dedicación de las personas que intervienen en el desarrollo del objeto social de la empresa.

9.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS JAR DENTAL

9.5.1 Retener y mantener clientes actuales. Generar barreras de salida para nuestros clientes actuales, con la generación de valores agregados como ventaja competitiva, modernizando y sistematizando procesos para brindar una mejor producción a bajo costo.

9.5.2 Desarrollar el talento humano. Establecer estrategias que conduzcan al fortalecimiento de las competencias de nuestros empleados, y al mejoramiento del clima organizacional.

9.5.3 Potencializar el conocimiento del cliente. Fortalecer las estrategias de segmentación que permitan incrementar los negocios con los clientes actuales y potenciales.

10. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo al estudio realizado con el apoyo del Centro de Emprendimiento Bogotá Emprende y teniendo en cuenta los autores consultados en el desarrollo del presente trabajo, a continuación desarrollaremos las estrategias⁸⁸ para el mejoramiento de la organización JAR DENTAL. Estas serán estructuradas de acuerdo a las capacidades de la organización en los rubros financieros y de talento humano, de tal forma que sean alcanzables y medibles en periodos de corto, mediano y largo plazo. En detalle así:

- Estrategias de direccionamiento estratégico.
- Estrategia del entorno económico.
- Estrategia de mercadeo.
- Estrategia de producción – Innovación.
- Estrategia financiera.
- Estrategia de cultura organizacional.

10.1 ANÁLISIS MATRICIAL PEEA

La matriz PEEA es una herramienta que nos ayudara a definir la posición estratégica interna y externa de JAR DENTAL. Dentro de cada grupo se establecieron indicadores que serán referencia para la elaboración de misma, estos fueron calificados en una escala de uno a seis.

Posición estratégica interna: Medición de su fuerza financiera para saber cómo va a sobrevivir ante los cambios del entorno, a su vez es importante esta medición ya que el rubro financiero actúa como escudo protector. De acuerdo a lo planteado por Michael Porter quien argumentaba que los costos inferiores a la competencia, es decir la eficiencia en los procesos internos, y el valor que represente para los consumidores el producto o servicio expresado en términos de calidad, diseño, precio, servicio post-venta, etc., constituyen lo que se conoce como ventaja competitiva. En otras palabras, si una empresa quiere incrementar su ventaja competitiva debe aumentar la eficiencia de sus procesos y añadir valor a su producto⁸⁹.

⁸⁸La estructura para la elaboración de estrategias fue basado de acuerdo a la matriz MMGO ofrecida por la Docente María Teresa Ramírez en su materia de Planeación Estratégica la cual es un aporte significativo para el desarrollo del presente proyecto en la organización JAR DENTAL, y que fueron avaladas por el consultor externo del Programa Bogotá Emprende.

⁸⁹ UNIVERSIDAD JAVERIANA. Matriz.[en línea], [consultado el 23 de marzo de 2015]. Disponible en: www.javeriana.edu.co/Facultades/C...y.../matriz%20peyea.doc

Posición estratégica externa: En este escenario juega un papel importante la influencia que presenta el sector de fabricación e importación de equipos odontológicos sobre los stakeholders y las negociaciones que se pueden desarrollar como gremio en el mercado local y extranjero creando así una fuerza industrial

Cuadro 7. Posición estratégica interna

(FF) FORTALEZA FINANCIERA	PUNTAJE EVALUACIÓN
Tasa de retorno de la inversión	3,00
Apalancamiento (Endeudamiento)	5,00
Liquidez	4,00
Capital de Trabajo	3,00
Flujo de Caja	3,00
Facilidad salida del Mercado	4,00
Riesgo del Negocio	2,00
TOTAL PROMEDIO	3,43

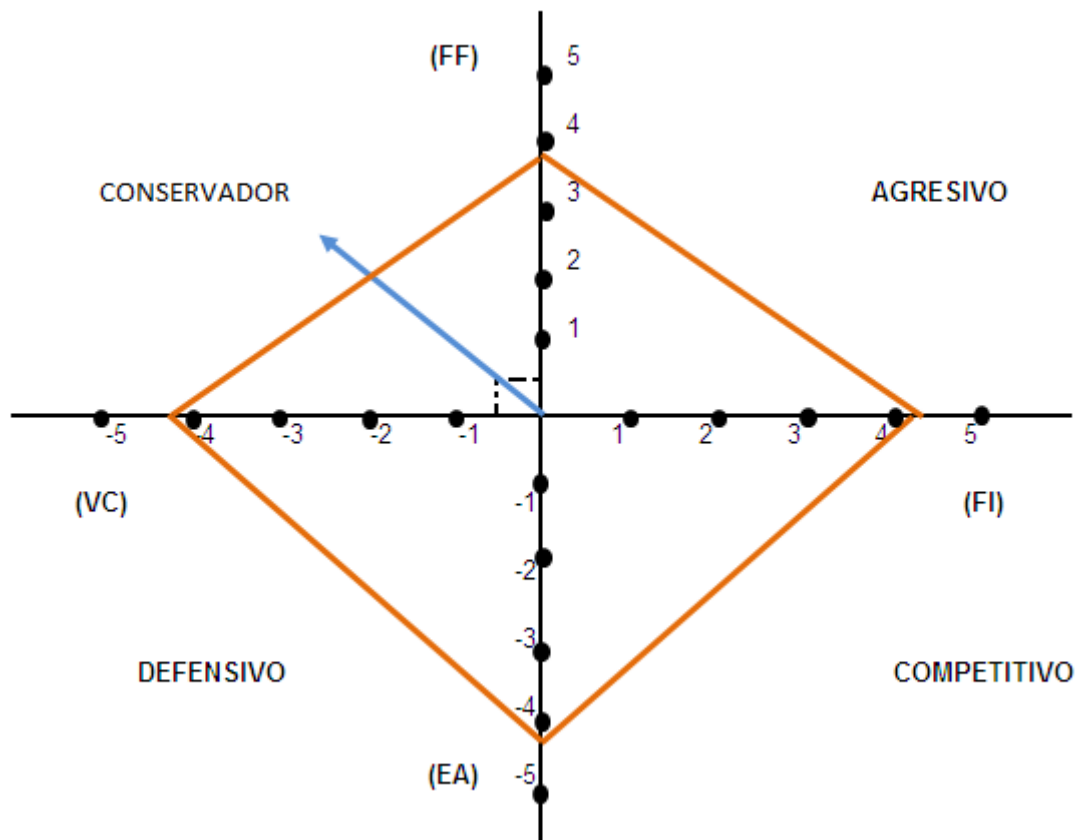
(VC) VENTAJA COMPETITIVA	PUNTAJE EVALUACIÓN
Participación en el mercado	4,00
Calidad del Producto	4,00
Ciclo de Vida del producto	4,00
Lealtad de consumidor	5,00
Utilización capacidad de la competencia	4,00
Conocimientos tecnológicos	3,00
Control /proveedores y Distribuidores	5,00
TOTAL PROMEDIO	4,14

Tabla 8. Posición estratégica externa

(EA) ESTABILIDAD EN EL MEDIO	PUNTAJE EVALUACIÓN
Cambios tecnológicos	3,00
Crecimiento de la economía	4,00
Variabilidad de la demanda	4,00
Rango de precios de producción	4,00
Barreras para entrar al Mercado	4,00
Presión competitiva	6,00
Elasticidad precio de la demanda	5,00
TOTAL PROMEDIO	4,29

(FI) FORTALEZA DE LA INDUSTRIA	PUNTAJE EVALUACIÓN
Potencial crecimiento	3,00
Potencial de utilidades	4,00
Estabilidad Financiera	3,00
Conocimientos Tecnológicos	6,00
Utilización de Recursos	5,00
Intensidad del Capital	4,00
Facilidad Entrada al mercado	4,00
Productividad, utilización de la Capacidad	5,00
TOTAL PROMEDIO	4,25

Figura 1. Matriz de posición estratégica evaluación de acción



Fuente: Libro Humberto Serna – 7ma edición – Opciones estratégicas Pág. 229

La posición conservadora de JAR DENTAL está fundamentada en la estabilidad financiera que le ha permitido mantenerse en el mercado logrando un equilibrio entre las deudas adquiridas y los plazos y vencimientos. Ahora bien este equilibrio no está maximizando los resultados de la empresa de la forma esperada, por lo cual a continuación se explicarán las estrategias necesarias para la optimización de recursos, dentro de las más notables está la segmentación de los mercados, diversificación, manejo financiero y mejorar la capacidad competitiva.

10.2 ESTRATEGIA DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

Para que la organización JAR DENTAL cuente con un adecuado manejo estratégico gerencial se recomienda que la gerencia opte por el control de los procesos de planeación previamente establecidos y que sean medibles en el corto, mediano y largo plazo. El seguimiento de estos planes se debe realizar mensualmente por medio de un comité primario donde participen todos los colaboradores de la organización. Los planes elaborados deben estar soportados por las siguientes características:

- Indicadores de desempeño (metas) para cada área y funcionario. Las metas u objetivos siempre deben estar soportados con la visión y misión de la organización.
- Sistemas de comparación de datos mensuales donde se evidencie el comportamiento de las labores realizadas.
- Identificación de puntos de equilibrio y formulación de planes de mejora.
- Proyectar, comunicar y evaluar los valores corporativos definidos.

Bases para la elaboración de los planes estratégicos: La gerencia debe centrar sus esfuerzos y elaboración de metas mensuales en:

- El flujo de caja de la organización y el aumento de sus ventas.
- Ajustar si es necesario semanalmente las estrategias a los requerimientos del cliente externo y mercado.
- Segmentar los clientes, proveedores y competidores.

10.3 ESTRATEGIA GESTIÓN DE MERCADEO.

Uno de los planes iniciales que se debe poner en práctica para el desarrollo de esta estrategia es la recolección de datos de todos los actores que participan en el

sector, desde los proveedores hasta sus clientes potenciales y competidores, para que de esta forma se tenga un conocimiento del comportamiento de cada uno de estos actores y sean las bases para la toma de decisiones.

Contar con datos claros del comportamiento de los costos, precios y tarifas será de gran ayuda para que se pueda responder a las necesidades de la compañía y se vea reflejado rápidamente a los cambios que presenta la competencia.

De acuerdo a los datos presentados por el Gerente de la organización se recomienda segmentar los clientes en:

Clínicas odontológicas locales: En este grupo encontramos a las clínicas pequeñas localizadas en barrios que manejan gran tráfico comercial como “Clínicas Buitrago” y “Sonría”, donde su comportamiento de compra está definido en el mantenimiento periódico de los equipos odontológicos y la expansión de sucursales dentro de la misma localidad. Estos clientes de acuerdo a la demanda de productos Bogotanos en las 10 principales ciudades de Colombia⁹⁰ y a las fortalezas de la organización serán enfocadas en la ciudades de Bogotá, Barranquilla, Cali y Medellín.

Clínicas Corporativas: Dentro de este grupo encontramos las clínicas más reconocidas en el mercado administradas por Cajas de Compensación, EPS y empresas privadas.

Estudiantes de pregrado: Es tal vez en este grupo donde la empresa puede lograr grandes resultados de ventas, allí se plantea una estrategia de seguimiento y trazabilidad continúa para cada estudiante de programas odontológicos que se encuentren culminando su carrera. Con programas de financiación y asesoramiento logramos marcar y cultivar los clientes que aumentaran el respaldo percibido en la marca JAR DENTAL. En este nicho de clientes desarrollamos con el soporte del programa Bogotá Emprende una estrategia enfocada a las universidades Fundación Universitaria San Martín, Colegio Odontológico Colombiano y Universidad el Bosque⁹¹

Mercado externo: Exportación de equipos odontológicos a los países de Estados Unidos, Perú y Ecuador. En la actualidad la organización está participando en el programa de capacitación para identificar los requisitos necesarios de exportación.

⁹⁰ Anexo: Estudio realizado por el programa Bogotá Emprende – Matriz productos bogotanos en Colombia.

⁹¹ Anexo: Desarrollo estrategia Universidades.

10.4 ESTRATEGIA DE VENTAS

Las estrategias de ventas deben estar direccionadas en un primer plano al reconocimiento de los clientes actuales y a la obtención de nuevos de acuerdo a la segmentación antes mencionada. Para ello las estructuras de la estrategia serán:

- Conocimiento de lo que vendo: Entendimiento de todo el ciclo de vida del producto o servicio ofrecido (Características – Beneficios).
- Conocimiento de aquello contra lo que vendo: Definir la competencia con la que nos encontraremos
- Reunir información sobre el cliente y determinar sus necesidades: Identificar en el cliente el sector, situación económica, diversificación, aspiraciones, criterios de decisión entre otros.
- Por último fijar los objetivos, metas parciales, beneficios para el cliente, proveer posibles fallas, fijar controles.

Lo anterior debe estar basado en la plena dirección y motivación por parte del gerente a su fuerza de ventas buscando continuamente mejores resultados y elaborando planes de acción que permitan sobre salir en el mercado.

10.5 ESTRATEGIA GESTIÓN DE PRODUCCIÓN

Es importante que la organización tenga clara la estrategia de producción ya que con ella identificara las decisiones que deben adoptarse para alcanzar las ventajas competitivas a mediano y largo plazo.

Gracias al encuentro sectorial programado por la CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ JAR DENTAL logra establecer relaciones comerciales con nuevos proveedores dentro de los cuales y la más importante con la empresa CORPACERO ya que cuenta con un programa de clientes nuevos a los cuales les ofrece precios reducidos durante un periodo de tres años. Otro de los acuerdos importantes se dio en la obtención y reducción del costo en los siguientes productos:

- Compresores – Controladores – Autoclaves - Llena Vaso - Eyector de Saliva - Piezas de mano alta y baja velocidad - Estructuras metálicas/acero – CORPACERO – sistemas hidráulicos.

En los procesos y procedimientos de producción se debe contar con una planeación de acuerdo al ingreso de ventas que se cuente, esto quiere decir que

semanalmente se establecerán cronogramas de trabajos de acuerdo a los criterios de la gerencia y expansiones futuras. Al finalizar cada proceso debe estar plenamente documentado los incidentes y hallazgos encontrados en cada proceso para que se establezcan puntos de control y se cree una armonía entre el departamento de ventas y operaciones.

Los controles de calidad serán implementados desde el ingreso de todos los insumos y su permanencia en el depósito de materias primas, hasta la entrega final del producto donde se realizarán pruebas a los equipos odontológicos e inspección a las partes ensambladas por cada operario con el fin que se fortalezca la cultura de gestión de calidad y esté preparada para futuros procesos de exportación y reglamentos externos.

10.6 ESTRATEGIA DE ASOCIATIVIDAD

Dentro de la programación establecida en el programa Bogotá Emprende, la organización JAR DENTAL participo en la rueda de negocios de la CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ realizada el 26 de Mayo de 2011 en el auditorio principal de la CCB (Bogotá –Salitre Av. Calle 26 68 D – 35 piso 1), cuyo objetivo principal era el de realizar contactos comerciales efectivos con compradores nacionales e internacionales, a su vez, en la búsqueda de nuevos clientes, ampliar su mercado, y encontrar nuevos proveedores.

Resultado de la rueda de negocios:

1. Se establecieron citas con 21 clientes potenciales enfocados en la comercialización de equipos odontológicos y médicos. Allí identificamos que JAR DENTAL puede afianzar sus lazos comerciales con futuros proveedores los cuales ayudaran a la comercialización y colocación del producto no solo a nivel nacional sino logrando exportaciones a los países antes mencionados. Dentro de los más destacados encontramos:

- A&B Equipos Médicos – Empresa Colombiana
- Respimedic – Empresa Venezolana
- M.R Equipos médicos LTDA – Empresa Colombiana
- Innovar Colombia LTDA. – Empresa Colombiana

Allí se lograron establecer una serie de acuerdos (sujetos a evaluación de cada proveedor) en materia de acuerdos de reciprocidad donde los proveedores se comprometen a mantener una cuota mínima de ventas y JAR DENTAL a mantener precios competitivos y productos de buena calidad.

2. Se establecieron acuerdos comerciales con dos empresas del mismo sector (CIS AMERICAN LTDA – HOSPIOFFICE DOTACIONES HOSPITALARIAS Y DE OFICINA) manejando para las tres organizaciones su producto estrella que es la fabricación de unidades odontológicas, en ellas se identificó que el proceso de producción es totalmente distinto y se manejan algunos insumos de bajo costo pero que mantienen su calidad, JAR DENTAL mostro y compartió su fortaleza en la fabricación de escupideras y ensamble. De igual forma otros de los temas a fines encontrados era el de elaborar estrategias de aumento de clientes por medio de la venta directa en zonas no exploradas por la competencia dentro de la segmentación “clínicas odontológicas de barrio”.

10.7 ESTRATEGIA DESARROLLO DE PORTAFOLIO LÍNEAS DE PRODUCTO.

Teniendo como base de que el producto estrella de la compañía son las unidades odontológicas y la que más tiene rotación dentro de sus productos, se ha desarrollado una clasificación de unidades las cuales varían en los materiales usados para su ensamble como lo son: textura, funcionalidad, diseño y otros aspectos. Sin embargo JAR Dental siempre está dispuesta en atender todas las necesidades de sus clientes por ello brinda la opción de elaborar las ideas del cliente y sobre todo que se ajusten al presupuesto destinado para cada situación. Teniendo como base la segmentación de clientes de este trabajo se definieron tres tipos de unidades odontológicas, en detalle así:

1. Línea JAR Premium: Esta línea está caracterizada por ser la más completa y contar con la última tecnología adquirida por la compañía, resaltando su elegancia y confort para el uso del cliente/paciente:

Características:

- Apoya cabeza desplegable – pedal manos libres – motor hidráulico en la base y espaldar – asiento anatómico – soporte lumbar – descansabrazos movibles – tapicería aséptica en vinilo sin costuras – platina base en acero – estructura en lámina y platina de acero – caja de abastos en lámina de acero – pintura en polvo electrostática color blanco – pantalla DVD de 14” con cámara interna – lámpara luz fría sin sombras con tres intensidades – eyector de alta succión – jeringa triple – tasa aséptica porcelanizada – servicio automático escalera – sistema de purga – pedal de disco – regulador presión aire – negatoscopio.

Precio: Tomando como base los costos de fabricación con insumos 100% colombianos y los gastos de administración, y estableciendo una política de utilidad del 25% tenemos que este producto tiene un precio en el mercado muy competitivo de \$5.500.000.00. Ahora bien, este precio está sujeto a las estrategias de colocación antes mencionadas en ferias y posteriores promociones.

Cliente objetivo: Clínicas corporativas – Producto tipo exportación.

2. Línea JAR Luna: Esta línea está caracterizada por contar con la misma calidad y seguridad, su diferencia radica en la disminución de partes hidráulicas y componentes complementarios a solicitud del profesional:

Características:

Motor Base - Motor Espaldar - Rango Elevación Max. Superior 750mm - Asiento anatómico - Soporte Lumbar - Descansabrazos fijos - tapicería aséptica en vinilo con costuras - platina base en acero - estructura base fabricada en lámina y platina de acero - espaldar sin contacto permanente – luz fría sin sobras dos intensidades – transformador - brazo escualizable y de extensión, fabricado en acero tubular redondo – pedal de guaya - jeringa triple con punta intercambiable y manguera lisa aséptica.

Opcionales: Pantalla DVD 14” con cámara interna – pedal neumático controlador – tanque para agua TS - regulación automática presión aire – Aparato RX.

Los opcionales aumentan el costo del producto aproximadamente 20% de acuerdo a solicitud del cliente.

Precio: Tomando como base los costos de fabricación con insumos 100% colombianos y los gastos de administración, y estableciendo una política de utilidad del 25% tenemos que este producto tiene un precio en el mercado muy competitivo de \$3.600.000.00.

Cliente objetivo: Clínicas odontológicas locales – Estudiantes de pregrado.

3. Línea JAR Portable: Esta línea está caracterizada por ser la de mayor facilidad en su desplazamiento y cumplir con las funciones básicas para atender los requerimientos del profesional en salud oral. Esta diseñada para campañas odontológicas móviles.

Características:

Maleta en lona impermeable para transportar – sillón – lámpara – butaca – escupidera - altura graduable en 4 posiciones - tapizado en lona impermeable - testera y descansabrazos - estructura en acero tubular redondo - desplazamiento espaldar de accionamiento manual - estructura recubierta con pintura en polvo electrostática color negro - Peso 20K - tapizado en lona impermeable - luz halógena una intensidad - tasa salivara en acero inoxidable - jeringa triple con

punta intercambiable - tanque agua incorporado - control de flujo de agua para pieza de mano.

Precio: Tomando como base los costos de fabricación con insumos 100% colombianos y los gastos de administración, y estableciendo una política de utilidad del 30% tenemos que este producto tiene un precio en el mercado muy competitivo de \$2.800.000.oo.

Cliente objetivo: Clínicas corporativas – Programas de salud pública.

Todas las anteriores líneas de fabricación cuentan con los más altos estándares de calidad de funcionalidad y servicio postventa, a su vez cuentan con una garantía de dos años en su estructura y mantenimiento gratuito por seis meses.

10.8 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

La empresa centrará sus esfuerzos para difundir sus productos y servicios en los siguientes canales:

- *Brochure* con los productos estrella de la empresa.
- Material P.O.P. en eventos y ferias.
- Página Web
- Ruedas de negocios CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ.
- Página Web Bogotá Emprende.
- Almuerzos empresariales.
- Encuentros sectoriales.
- Vitrinas comerciales.
- Muro de las oportunidades.

10.9 ESTRATEGIA FINANCIERA

La empresa JAR DENTAL requiere para efectuar las estrategias anteriormente propuestas un plan de apalancamiento basado en el estudio de las entidades que cobijan a los microempresarios colombianos, de este estudio evidenciamos las mejores opciones de apalancamiento para la realización del plan estratégico y el crecimiento sistemático de la organización.

Financiación Cámara de Comercio Bogotá. Consciente de lo importante que es para los emprendedores acceder a planes de financiación, el Centro de Emprendimiento Bogotá Emprende ha consolidado una alianza estratégica con la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, la cual lo habilita como la única instancia encargada de acompañar la formulación y evaluación de los planes de

negocio que requieren acceder a financiamiento empresarial del programa Banca Capital.⁹²

Centro Empresarial BANCOLDEX. Los Centros Empresariales BANCOLDEX son centros especializados en la atención de micros, pequeñas empresas y emprendedores, donde se brindan soluciones de crédito, asesoría y capacitación empresarial en las ciudades de Bogotá, Cali, Barranquilla, Bucaramanga y Pereira, a través de la alianza con entidades financieras y no financieras del sector público y privado.

Los Centros Empresariales BANCOLDEX, ofrecen en un sólo sitio asesoría sobre las diferentes alternativas de crédito de BANCOLDEX, los empresarios pueden realizar a través de las entidades financieras vinculadas el trámite del crédito, obtener asesoría financiera, de mercadeo, jurídica, entre otros temas a través del Consultorio empresarial y jurídico, así como acceder a programas de formación y desarrollo empresarial para el fortalecimiento de sus empresas.⁹³

Fondo Nacional de Garantías. El Fondo Nacional de Garantías S.A. es la entidad a través de la cual el Gobierno Nacional busca facilitar el acceso al crédito para las micro, pequeñas y medianas empresas, mediante el otorgamiento de garantías.⁹⁴

ESTRATEGIA DE MERCADEO AUMENTO DE CLIENTES EN UNIVERSIDADES

- Eje de la estrategia. Obtención de nuevos clientes en las universidades Fundación Universitaria San Martín, Colegio Odontológico Colombiano, Universidad el Bosque.
- ¿Por qué?. JAR DENTAL quiere enfocarse y mantenerse en el segmento de las Universidades que ofrecen en sus programas el pregrado de odontología. Centrándose inicialmente en tres universidades. Porque consideramos que este sector es donde se crean nuestros futuros clientes, a su vez, se da una buena oportunidad para aumentar la confianza y fidelización de nuestros clientes actuales. La mejor manera de no perder este mercado es posicionarnos como una nueva categoría de productos económicos, porque de esta manera nos será más fácil acceder a nuestro target, ya que el mercado de estos productos tiene una amenaza a largo plazo como lo son los productos extranjeros.

- Paquete estratégico:

⁹²CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Financiamiento empresarial. [en línea], [consultado el 23 de marzo de 2015]. Disponible en: ccb.org.co/

⁹³ BANCOLDEX. Servicios. [en línea], [consultado el 23 de marzo de 2015]. Disponible en: www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?catID=116&conID=849

⁹⁴ FONDO NACIONAL DE GARANTÍAS. Informe de gestión. [en línea], [consultado el 23 de marzo de 2015]. Disponible en: www.fng.gov.co

Duración desde Septiembre 2011 hasta Diciembre 2011
Presupuesto: \$8.000.000.00

- Objetivos de esta acción táctica. Colocación de productos en el mercado de las universidades, basándonos en la economía y el respaldo que han caracterizado a JAR DENTAL.

De este modo apostamos fuertemente por la diferenciación como base de nuestro posicionamiento. Así nos mantenemos en un mercado que presenta una baja demanda por el costo del producto y la falta de facilidades de pago.

Objetivos específicos

- Incrementar el volumen de venta en un 30%.
- Incrementar nuestra participación en el mercado
- Aumentar nuestra cartera de cliente en un 15-20%.
- Mantener activa la fuerza de ventas y a los clientes externos de la empresa.
- Diseñar e implementar una adecuada y eficiente campaña promocional.
- Crear y mantener una imagen positiva de nuestra empresa, tanto en el público interno como externo.
- Ofrecer mayor calidad en nuestro servicio al cliente.

Pasos para la elaboración de la estrategia

Recursos Humanos

Cuantitativo. La empresa cuenta con el personal necesario para mantener los niveles de producción adecuados y así responder la demanda proyectada en este tipo de eventos, a su vez de acuerdo a la reestructuración de los manejos administrativos el personal estaría en la capacidad de lograr los objetivos propuestos.

Cualitativo. Es necesario una persona con capacidad de desarrollar tareas administrativas, capaz de realizar con eficiencia las tareas asignadas. Además de una buena selección y posterior capacitación, apoyarse en un programa de educación para mantener actualizado a nuestro personal, acorde con las exigencias del mercado.

Recomendamos mantener motivados tanto a los clientes internos como externos para lograr los objetivos de la empresa. Además, capacitar a los empleados de manera continua, para que proyecten una buena imagen de la empresa.

Se debe consultar y tomar en cuenta las opiniones de los empleados, antes de tomar una decisión y mantener una constante supervisión de las actividades desarrolladas.

Contratación personal. Para reforzar el área administrativa y de ventas se contratara una persona con un salario básico de \$535.600, con un contrato termino fijo a un año por la empresa directamente, el proceso de selección lo realizara el gerente general. Se pagara los parafiscales y subsidio de transporte según lo establecido en la ley. Para un total de gasto administrativo por mes de \$882.440.00. aprox. Dentro de sus funciones esta la elaboración de oficios, control documentación, manejo de agenda gerente general, apoyo a los procesos de impulso en las universidades, entre otras.

Iniciará sus labores el 1 de Septiembre de 2015 y su primera función será la de programar la las citas en las universidades para el mes de septiembre; donde ya estará montado todo el programa que se realizará en cada universidad para su previa autorización.

- Desarrollo del programa a presentar

Materiales a usar:

El material P.O.P. utilizado va a ser elaborado por Grafiq Editores Ltda. (Cr 29 68 – 31)

Donde se cotizaron los siguientes productos.

Descripción	Unid	Precio
Carta presentación de la empresa	1000 grs	\$250.000.00
Carta explicación forma de pago y requisitos	1000grs.	\$250.000.00
<i>Brochure</i>	1000 grs.	\$750.000.00
Formulario inscripción de datos	1000 grs	\$250.000.00
Afiches invitación a la actividad	100 grs	\$300.000.00
Sobres en papel bond Logo JAR DENTAL	1000 grs	\$280.000.00

Otros materiales a usar:

Estos materiales serán elaborados por Arte y Función (Cr 68 F 65 – 53)

Descripción	Unid	Precio
Camisa tipo polo con logo JAR DENTAL	5 cms.	\$150.000.00
Gorras con logo JAR DENTAL	5 cms.	\$75.000.00
Mug Cerámico Cuadrado con logo JAR DENTAL	500 Un.	\$1.000.000.00
Puesto de servicio al cliente (arrendado por un mes)	1 un.	\$300.000.00

Fechas estimadas de realización: Programados para los días miércoles, jueves y viernes.

- Fundación Universitaria San Martín (Septiembre)
- Colegio Odontológico Colombiano (Octubre)
- Universidad el Bosque (Octubre-Noviembre)

Espacios solicitados:

- Se contará con el apoyo del auditorio de cada universidad donde se tiene programado exponer la propuesta de JAR DENTAL.
- En el interior de la universidad cerca de la entrada principal se instalara un punto de atención a los estudiantes.
- Autorización para pasar por cada salón de los estudiantes de los últimos dos semestres.

Actividades a realizar por días (es igual para todas las universidades)

Miércoles: Se instalara el punto de servicio al cliente el cual será atendido por un funcionario de JAR DENTAL y estará dotado con volantes de invitación a la actividad del día jueves. Igualmente el director de la facultad informara a los estudiantes de la misma actividad. Se ubicarán los afiches en la facultad y en las carteleras de las entradas principales a la universidad.

Jueves: Se realizarán dos conferencias, una en el día y otra en la tarde en los lugares y horarios autorizados. En esta conferencia se le entregara a cada uno de los estudiantes en un sobre que contiene la carta de presentación de la empresa, carta explicación forma de pago y requisitos, *brochure*, formulario inscripción de datos. Posteriormente el gerente general explicara todo su contenido y atenderá las inquietudes del auditorio. Al final de cada conferencia se recogerá el formato de inscripción de datos con el fin de crear una base de datos y hacer un seguimiento más adelante.

Forma de pago: Para esta estrategia ofrecemos a los estudiantes adquirir los productos de JAR DENTAL por medio del pago por abono. El cual consiste en diferir el total de la cuenta en un plazo no mayor a 12 meses con 0% interés y realizar este pago los días 15 o 30 de cada mes. El producto será entregado cuando sea cancelado el total del producto.

Beneficios adicionales de la compra: JAR DENTAL pone a disposición su garantía por medio de dos mantenimientos preventivos (uno por semestre) y de urgencia (cuando lo requiera el cliente) totalmente gratis. Transporte de la unidad y sus componentes hasta el lugar en que lo indique el cliente e instalación gratis.

Productos incluidos en la estrategia: Todos los productos están incluidos en la estrategia y podrán ser adquiridos por medio de esta forma de pago. A excepción de los productos no fabricados por JAR DENTAL. A continuación se describen los productos que no entran en la estrategia debido a sus altos costos y no fabricación.

➤ Productos secundarios y partes de la unidad:

- Compresor – Distribución (importado desde China)
- Aparato de RX – Distribución (importado desde Alemania)
- Esterilizador - Distribución (importado desde China)

Viernes: En este día se atenderá el punto de servicio de 6:00 am a 8:00 pm y se llenarán los formularios de las personas interesadas en tomar la propuesta de JAR DENTAL.

Obsequio por compra - información adicional: adicionalmente a las personas que adquieran el convenio se les obsequiará un Mug de JAR DENTAL y se les indicará que frente a cualquier duda o inquietud pueden comunicarse con nuestra línea de atención al usuario donde podrán saber las fechas de pago, saldos, movimientos de pago, etc.

Preguntas frecuentes

- ¿Qué sucede si el cliente decide retirarse del plan?

JAR DENTAL es consciente de que pueden existir clientes los cuales por cualquier razón pueden retirarse del plan. Para ello se realizará una devolución de lo que el cliente lleva cancelado hasta el momento por medio de un cheque a primer beneficiario. No obstante se indagará sobre las causas y si ellas son a causa de falta de ingresos se informará al cliente que tome otro de nuestros sistemas de crédito como un cliente normal.

- ¿Qué sucede si el cliente se retrasa en su pago mensual?

JAR DENTAL opta para estos casos en informar al cliente sobre lo importante que es para el tener su equipo odontológico al finalizar su carrera. Para que pueda continuar con este plan el cliente puede presentar hasta tres meses de retraso del pago, luego de ello JAR DENTAL presentara otra propuesta de crédito como cliente normal. Esto con el fin de ayudar al cliente a adquirir su equipo odontológico y brindarle más facilidades de pago a un tiempo de plazo más largo.

- ¿El cliente puede entrar al plan a cualquier mes del año?

La estrategia está enfocada para que el cliente pueda pagar los productos en un plazo a 12 cuotas ya que consideramos que se acomodan los estudiantes de últimos semestres. Pero puede ingresar al plan hasta el mes de diciembre para así poder tener un mejor control de los pagos.

- ¿Un estudiante que no sea de los dos últimos semestres puede ingresar al plan?

Si se presenta este caso JAR DENTAL prestara el servicio pero no con un plazo mayor a un año.

- Después de los tres días del evento.

Concluyendo los tres días el personal administrativo con ayuda de la base obtenida en la conferencia, podrá observar los estudiantes que no tomaron el plan y realizará llamadas para indagar sobre sus causales y poder realizar una estadística de estudiantes que deciden ser independientes de los que deciden ser empelados esto con el fin mejorar la estrategia en las mismas y otras universidades.

En esta perspectiva, JAR DENTAL, no es líder de la industria pero su trabajo es orientado de acuerdo con una agenda estratégica que contempla impulsos como crear nuevos mercados y promover el servicio de mantenimiento a las unidades, incorporar la tecnología como requisito esencial de la competitividad y asegurar la calidad integral y el mejoramiento continuo de los procesos.

Al mismo tiempo, JAR DENTAL ha profundizado en el diseño las unidades odontológicas ofreciendo al cliente nuevos y económicos diseños y ha impulsado la baja en sus costos para que no afecte la utilidad en gran porcentaje su utilidad marginal.

- Resultados en ventas

Con el diseño e implementación de esta estrategia, la empresa persigue incrementar el volumen de ventas con relación a las ventas del año anterior 2014 que fue de \$ 90.000.000.00 en equipos odontológicos, los cuales con una proyección de un 30% nos daría como resultados a comienzos del 2015 de \$120.000.000.00 lo que nos proponemos lograr un crecimiento estructural y operacional, así como mejorar nuestra participación en el mercado.

Presupuesto general

COMPONENTES	CANTIDAD	GASTO/MES(\$ COL)	TOTAL ANUAL (\$ COL)
CONTRATACIÓN PERSONAL	01	883.000.00	10,596,000.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	N.A	40,000.00	480.000.00
Carta presentación de la empresa	1000 grs	N.A	250.000.00
Carta explicación forma de pago y requisitos	1000 grs.	N.A	250.000.00
Brochure	1000 grs.	N.A	750.000.00
Formulario inscripción de datos	1000 grs.	N.A	250.000.00
Afiches invitación a la actividad	100 grs.	N.A	300.000.00
Sobres en papel bond Logo JAR DENTAL	1000 grs.	N.A	280.000.00
Camisa tipo polo con logo JAR DENTAL	5 cms	N.A	150.000.00
Gorras con logo JAR DENTAL	5 cms	N.A	75.000.00
Mug Cerámico Cuadrado con logo JAR DENTAL	500 cms	N.A	1.000.000.00
Puesto de servicio al cliente (arrendado por un mes)	1	N.A	300.000.00
Total General			\$14.681.000.00

Recomendaciones

- Consultar y tomar en cuenta las opiniones de los empleados de la empresa antes de tomar una decisión.
- Mantener una adecuada supervisión de las desarrolladas por los empleados.
- Mantener una continua revisión de los precios, tomando en cuenta a la competencia y otras variables del mercado.

- Mantener contacto directo y periódico con nuestros distribuidores, conocer sus opiniones e inquietudes.
- Dar buen mantenimiento a las maquinarias y equipos, de modo que no surjan inconvenientes que interrumpan las actividades de la empresa.